عبد الله بن مساعد بن عبد العزيز آل سعود

ألف ميل في خطوة واحدة!

ألف ميل في خطوة واحدة / اقتصاد – تجارب ذاتية وخبرات عمليّة في الصناعة والأعمال والاستثمار

عبد الله بن مساعد بن عبد العزيز آل سعود/ مؤلف من المملكة العربية السعودية

الطبعة الأولى ، ٢٠٠١



المؤسسة العربية للدراسات والنشر

المركز الرئيسي :

بيروت، ساقية الجنزير، بناية برج الكارلتون،

ص.ب : ٥٤٦٠-١١، العنوان البرقي : موكيّالي،

هاتفاكس : ٧٥١٤٣٨/ ٨٠٧٩٠١

التوزيع في الأردن :

دار الفارس للنشر والتوزيع

عمّان : ص.ب ٩١٥٧، هاتف ٥٦٠٥٤٣٢ ، هاتفاكس : ٥٦٨٥٥٠١

e-mail : mkayyali@jonet.com

تصميم الغلاف :

هاني مظهر

الإشراف الفني

عبد المطلب محمد الهوني

الصف الضوئي :

لندن

عبد الله بن مساعد بن عبد العزيز آل سعود

ألف ميل في خطوة واحدة!



الإهداء

إلى والدي ووالدتي

أسأل الله لهما العفو والعافية في الدنيا والآخرة

شكر

أود التقدم بشكري العميق إلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين قرأوا مخطوطة هذا الكتاب في مراحلها المتعددة وتقدموا بمجموعة مهمة من الاقتراحات والتعديلات القيّمة التي أثروا بها هذا الكتاب وأخص منهم الدكتور منصور عبد الله المنصور .

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه ونتوب إليه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن نبينا محمد عبد الله ورسوله صلى الله عليـــــه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

يقول الجاحظ: «وينبغي لمن كتب كتاباً ألا يكتبه إلا على أن الناس كلهم له أعداء، وكلهم عالم بالأمور، وكلهم متفرّغ له، ثم لا يرضى بذلك حتى يدع كتابه يغبّ ويختمر، ولا يرضى بالرأي الفطير».[1] وإذا كانت هناك حاشية يمكن إضافتها إلى ما قاله الجاحظ فهي ان معظم من يؤدي عملاً يطمح إلى المديح إلا الكاتب فحسبه أن ينجو من اللوم. حتى هذا لا أتوقع النجاة منه لذا سأختصر دوافع نشر هذا الكتاب، ثم سأستعرض أهم أركانه.

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: «من كتم علماً يعلمه جاء يوم القيامة ملجماً بلجام من نار». سأتحدث في هذا الكتاب عن تجاربي في حقول الصناعة والأعمال والاستثمار وعن تأثير النشأة والدين والثقافة والمحيط في تكوين رجل الأعمال. لكن الإنسان ليس جزيرة لذا سمحت لنفسي بتوسيع النطاق قليلاً للحديث عن آخرين حولي. بعض ما في الكتاب يتصل بتأسيس الشركة السعودية لصناعة الورق التي كانت حتى قبل التوسعة الثالثة أكبر شركة من نوعها في الشرق الأوسط. وبعضه يمتد إلى الشركات والجهود التي تفرعت من هذا المشروع خصوصاً الشركة السعودية لإعادة التدوير التي أصبحت أكبر شركة من نوعها في الخليج، أو الشركة السعودية لمشاريع البيئة، أو يتصل بالتجربة التي اكتسبتها من التعامل بالأسهم والأدوات الاستثمارية الدولية فكانت طريقي الأساسي إلى معرفة صناعة تقنية المعلومات.

دافعي الثاني هو مخاطبة إخوتي وأخواتي في وطني السعودية وفي الوطن العربي الأكبر بالقول إن في استطاعتنا قطع ألف ميل في خطوة صحيحة واحدة إذا تمكنّا من التفاعل مع العالم الجديد المحيط بنا واستغلال الفرص المُتاحة وفتح الأبواب الموصدة بلا سبب مقنع. أنا واحد

[1] من «كتاب الحيوان»، أبو عثمان عمرو بن بحر الجاحظ، وزارة الثقافة، (دمشق ١٩٧٩)، ص ٣٤٤.

منهم في كل شيء. درست في مدارس سعودية وفي جامعة سعودية وعملت في السعودية وأتعامل مع أسواق المال الدولية من السعودية وأتصوّر نفسي عينة من الصناعيين ورجال الاعمال السعوديين الذين استقوا من البيئة السعودية كل شيء، وواجهتُ المشاكل والتحديات التي يواجهونها.

لا يوجد في كل هذا سوى الفخر، لذا سأضع تجاربي الشخصية في خدمة الآخرين آملاً أن تكون مفيدة لمن يفكّر في بناء مستقبله المهني. إذا استفاد قارىء واحد من فكرة واحدة في هذا الكتاب فكل ما فعلته يستحق العناء. إذا تجنّب خطأ واحداً ارتكبته فهذا يكفي. لم يأتني شيء بلا ثمن أو جهد. كثيرون ممن اقابلهم يعتقدون انهم لا يستطيعون تحقيق النجاح في حياتهم العمليّة ما لم يجدوا تمويلاً كبيراً. لا شيء في تجاربي يثبت ذلك. ما وجدته هو العكس. بدء المشروع بتمويل صغير يمكن أن يكون أفضل بكثير من البدء بتمويل كبير. إذا أخلص الإنسان النيّة وبذل الجهد فهذه خطوة أولى أكيدة إلى المستقبل الأفضل. الأحلام وحدها لا تكفي لتحقيق الطموحات لذا يجب أن يكون الهدف طموحاً لكن يجب أيضاً التعامل مع الظروف بواقعية لا زعيق فيها ولا تغزّل. كل الظروف يمكن ان تقف ضد الإنسان في مرحلة ما لكنه يستطيع مع ذلك تحقيق النجاح. الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود لم يكن يملك إلا العزيمة والنية الصالحة والشجاعة ومع ذلك تمكّن من بناء المملكة وتوحيدها، وفي التاريخين العربي والاسلامي شخصيات كثيرة يمكن الاقتداء بها.

في الوطن العربي مئات الألوف من الصناعيين ورجال الأعمال والمهنيين لكن لا أشعر أن لدينا مدرسة فكرية متجانسة. توجد مناهج سلوكية وإدارية ومهنية كثيرة لكن لا أشعر أنها ترقى إلى المكانة التي نصبو إليها. الذنب ليس دائماً ذنب الصناعي ورجل الأعمال والمهني. بعض المفاهيم الخاصة برجال الأعمال مشوشة تنزلق على السطح ولا تغوص في العمق إلا نادراً. أكاد أقول إن معظم هؤلاء مظلومون لا يحظون بالتقدير المناسب لأن الصورة التي يحملها كثيرون عنهم لا تزال خليطاً من مفاهيم وانطباعات بائدة يتصل بعضها بسلوكيات التجار في حكايات ألف ليلة وليلة. لكن لا يمكن ان نشتكي من أن الآخرين لا يفهموننا إن لم نحاول ان نقول لهم من نحن. هذا الكتاب مجرد محاولة لذا لن أدعي العصمة بما كتبته وخلصت إليه فما كان صواباً فتوفيق الله، وما كان خطأً فمن نفسي وأسأل الله عز وجل أن يجعل هذا الاجتهاد في ميزان حسناتي يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

«الكتاب قد يفضُل صاحبه ويتقدم مؤلفه... وقد يذهب الحكيم وتبقى كتبه، ويفنى العقل ويبقى أثره».[١] هذا شيء فكّرت فيه خلال رحلتي الطويلة إلى نشر هذا الكتاب. وفيما اقترب من نهاية هذه الرحلة أريد القول إنني مدين إلى الله بكل شيء، ثم إلى قريبين منّي. أعرف

[١] المصدر السابق، ص ٣٤٠.

الطريق إلى شكر الله العلي القدير على رحمته وتوفيقه، لكنني لا أعرف طريقة لتقديم شكري إلى جميع من ساعدني أفضل من تسجيلها والمجاهرة بها وها أنا أفعل ذلك الآن:

– أبي! كل ما حققته ووصلت إليه في حياتي جاء بتوفيق الله ثم بدعائك. أدعو الله في كل خطوة وهذا تعلمته منك. تعلمت منك أيضاً أهم الأشياء في حياتي: الدين والقرآن والحديث ومخافة الله وعزة النفس. كيف أستطيع التعبير عما أشعر به تجاه دعائك لنا كل يوم، وفي كل صلاة؟. ماذا أقول عن سجدة الوتر كل ليلة؟. أسعدك الله في الدنيا والآخرة. إن كنتُ أريد أن أربّي أولادي على شيء واحد فهو على الدين كما ربيتني. كنتُ أحسب أن شوامخ الجبال فقط هي التي تستطيع الصمود أمام عاتيات الريح وزلزلة الأحداث حتى عرفت والدي جيداً. إليك إذاً تقديري العميق لتوجيه قادني في كل مراحل حياتي. إليك اعتزازي وامتناني وشكري على دعائك الصادق العطوف الذي أعانني في كل المراحل الصعبة وخلصني من عثرات الحياة ودفعني في طريق النجاح. عافاك الله وأعانك على طاعته وأبقاك سنداً لنا جميعاً وأسأل الله لك العفو والعافية في الدنيا والآخرة.

– أمّي! حماك الله وأسعدنا بك دائماً. لك امتنان لن يعرف الحدود لرعاية لا تعرف الحدود. لك قلبي وحبي وطاعتي على سهر وتشجيع لم يتوقفا لحظة واحدة. إذا استطعت أن ألخص كل ما أريد قوله لك وعنك في جملة واحدة فهي أنك أنت الدافع الأول لكل ما وصلتُ إليه في حياتي الدراسية والعملية. حفظك الله لنا وبارك في عمرك، ووفقك لما يحبه ويرضاه.

– شقيقي وصديقي الشاعر عبد الرحمن، وسفيرنا إلى القلوب في السعودية وخارجها. يعرفني كثيرون بأنني شقيق عبدالرحمن. كم أنا فخور بذلك.

– زوجتي! رفعت يديّ مرة بعد طول صلاة ودعوت الله أن يرزقني بأفضل زوجة. لك الحمد يا ربي على استجابة هذه الدعوة. لم يكن ممكناً أن أصل إلى أي شيء وصلت إليه من دونك. أنت الزوجة والصديقة والحبيبة. حفظك الله لي ولأطفالنا الخمسة.

– بناتي الأربع: سارة ونوف ولطيفة وريم اللواتي لم أتمنَّ عليهن ولداً في أي يوم من الأيام، وإلى ابني عبد الرحمن الذي أكمل الله به نعمته عليّ. لهم ولجيلهم وجيلي أودّ أن نستذكر معاً قول الشاعر:

هي النفس ما حملتها تتحمل ... وللدهر أيام تجور وتعدل
وعاقبة الصبر الجميل جميلة ... وأفضل أخلاق الرجال التفضّل
ولا عار إن زالت عن المرء نعمة ... ولكنَّ عاراً أن يزول التجمّل[1]

[1] علي بن الجهم، «معجم الشعراء»، ص ٢٨٦.

بقي شكر كبير لولاة أمر هذه البلاد الغالية الذين أدعو الله أن يحفظهم ويوفقهم ويبقيهم ذخراً للإسلام والمسلمين، وإلى جميع أفراد عائلة آل سعود التي يشرّفني الانتماء إليها والاعتزاز بماضيها وحاضرها وما تمثله وما قدّمته وتقدمه للمملكة، وما تبذله خدمة للإسلام والمسلمين في كل مكان، وإلى شقيقاتي وأشقائي أبناء وبنات الشعب السعودي الكريم الذي يشرفني أن أكون أحد أفراده.

وماذا يمكن أن يكون قول الختام سوى ختام كل قول كلماته عز وجل: «ومن يتق الله يجعل له مخرجاً. ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه إن الله بالغ أمره قد جعل الله لكل شيء قدراً».

محتويات الكتاب

مدخل وعرض:

افق المستقبل

كما لو فجأة نظرت يوماً إلى أفق المستقبل فرأيت فرصة جديدة وقناعة جديدة ومشارف نظام اقتصادي واجتماعي مختلف يمكن أن يخرجنا سعوديين وعرب من الدوامات المالية والاقتصادية التي نعيشها. إذا أحسنّا استغلال هذه الفرصة وتمكنّا من القفز في احدى عربات قطارها المنطلق بسرعة فربما تمكنّا عندئذ من كسر نمطيّة إضاعة الفرص التي تتحكّم في الوطن العربي منذ القرن السادس عشر، والمساهمة في بناء اقتصاد جديد لتحقيق الهدف النهائي بتقليص دور النفط في اقتصادنا.

لا يكفي أن تكون الخيارات واضحة أمامنا. يجب أن يكون خيارنا هو الأفضل. إذا تأكدنا انه الخيار الأفضل يجب أن نختاره أولاً ثم نفكر بعقبات تحقيقه ثانياً. هناك عقبات طبيعية تقف في وجه كل طريق لكن حصر التفكير في العقبات لا يُبقي مجالاً للتفكير بأفضل وسيلة لقطعه. من الأسهل أحياناً وضع قدميك على الطريق ثم معالجة المشاكل التي يمكن ان تصادفك أولاً بأول. لا تستطيع أي دراسة مهما كان مُعدها عبقرياً أن تتوقع كل المشاكل وتقترح كل الحلول. التجربة التراكمية هي التي تعلّم حل المشاكل. أحياناً تكون المشاكل واضحة وقاطعة: هناك خندق عميق أو محظور في الطريق لا يمكن تجاوزه أو تخطيه. أتركه وابحث عن طريق آخر.

هل هذه بداية من جديد؟. نعم! العالم تغير ولا نستطيع أن نبقى جزيرة نائية في محيط يتقلص بفعل التقنيات الجديدة إلى بحيرة صغيرة. علينا ان نعيد التفكير في كل شيء ونطرح كل الأسئلة. إذا حصرنا الأسئلة فالخطوة الطبيعية التالية هي العثور على أجوبة. هذا البحث يجب أن يكون في أوسع نطاق ممكن لكن ضمن هيكل معروف. لا يمكن قيادة سيارة بصورة صحيحة إذا كان هناك ٢٠ سائقاً وراء عجلة القيادة. لن تصل إلى وجهتها لأن كل سائق يريد توجيهها إلى المكان الذي يتصوّره مناسباً. ما هو المناسب؟. الحوار الشامل هو الذي يجب أن يقرر ما هو المناسب، وما هي الأهداف العملية التي نريد تحقيقها، وما هي طبيعة السياسات الواجب اتباعها لذا يجب أن تكون لدينا رؤية واضحة للاتجاه الذي نريد سلوكه خلال العقدين المقبلين.

سأقترح في هذا الكتاب عدداً من النقاط التي يمكن ان تشكّل بداية لمثل هذا الحوار الشامل. إلى أن يحين الوقت أريد القول إن أسوأ موقف يمكن ان نأخذه الآن هو أن نظل واقفين في المكان الذي نحن فيه. لن تتوافر شروط مثالية لبداية جديدة مهما انتظرنا. هذا لا يعني التقليل

من إنجازات الماضي أو الاكتفاء بها. الإنجازات ظاهرة للعيان والجميع يستفيد منها لكن لا توجد مسطرة لقياس القيمة الحقيقية لتلك الإنجازات. إذا قلنا إننا بنينا ألف مصنع خلال كذا سنة فهل هذا أكثر مما خططنا له أم أقل؟. هل هناك خيارات أخرى؟. هل هناك حلول أفضل؟. ما هي يا ترى؟. كيف نستطيع تلافي السلبيات وتطوير الإيجابيات والاستفادة من تجارب الماضي لصنع المستقبل الكبير الذي نريده لوطننا الكبير؟.

كما لو فجأة نظرت حولي يوماً فرأيت نفسي أعيش في زمن استثنائي لا يحدث في مثل هذا الزخم والفوران إلا مرة كل نصف قرن. إذا لم ننتبه حتى الآن إلى الثورة التقنية والمعلوماتية التي تعصف حولنا فلن ننتبه إلى أي شيء. إذا انتبهنا في وقت ما من المستقبل فلن يكون القطار في انتظارنا. حتى لو وجدنا قطاراً في صورة ما لن نستفيد أيضاً لأن كل المحطات أمامنا ستكون امتلأت ولن يكون فيها مكان لنا. هناك أيضاً احتمال كبير بتطوير قطار تقني جديد في المستقبل لا نعرف الآن سرعته فيفوتنا هو الآخر فيما نحن في انتظار القطار القديم. إذا كان علينا أن نتحرك فيجب أن نتحرك الآن. لا نستطيع أن نبقى قابعين في ظل هذه الثورة. لا نستطيع أن نكتف أذرعنا ونقف جانباً. تجربتي في العمل والحياة علمتني أن الفرص الواعدة لن تأتي إليك على قدميها ولن تطرق عليك الباب. يجب أن تبحث عنها ثم تبدأ بتطويرها بسرعة لتسخيرها لصناعة الثروة.

أي الثروات نتحدث عنها هنا؟. ثروة اقتصاد التقنية والمعلومات. الثروة الحقيقية اليوم ليست النفط أو السيارات أو أي عنصر آخر من العناصر التي يعرفها الاقتصاد القديم الذي يُبرز اقتصادنا نفسه نموذجاً له في جوانب كثيرة. الثروة اليوم هي هذا الشيء الموجود بين أذنينا والممكن تسميتها رأس المالي المعرفي. هذا هو السباق بين الشركات والدول اليوم ـ صقل العقول واحتضان أفضل المهارات ولتذهب القوانين التي تقف عائقاً أمام هذا الجهد إلى حيث ألقت. لن تخوض الدول من الآن فصاعداً غالبية معاركها للسيطرة على الأرض والمواد الأولية بل لجذب أفضل العقول.

إذا أغمضنا عيوننا عما يحدث حولنا فالفرص الجيدة ستغمض عيونها هي الأخرى وستتجاهلنا. سيأتي شخص من آخر الدنيا ويغتنم هذه الفرصة ويطوّرها ثم يبيعها لنا وسنضطر إلى شرائها لأننا لا نملك البديل. إن لم نكن نريد وضع أنفسنا في الاعتبار فلنضع مصلحة أطفالنا على الأقل. النفط لا يكفي. برميل الماء تبيعه فرنسا وبريطانيا بأكثر من ٢٠٠ دولار وبرميل النفط تشتريه بثلاثين دولاراً في أوقات الخير العميم وبعشرين دولاراً أو أقل في غيرها.

العولمة كانت خطابة لكنها اليوم حقيقة واقعة. هل نحن فعلاً مستعدون لهذه المرحلة التاريخية من الاقتصاد العالمي؟. عندنا مدينتان صناعيتان في الجبيل وينبع أنفقنا عليهما

عشرات البلايين من الدولارات. هاتان فكرتان من أفضل الأفكار الاقتصادية التي عرفها الشرق الأوسط يمكن أن نضيف اليهما فكرة مهمة أخرى هي بناء مدينة لمشاريع التقنية والإنترنت. خمسة في المئة مما أنفقناه على الجبيل وينبع تكفي لمثل هذه المدينة. الوقت عامل حاسم في صناعة تقنية المعلومات والأولوية دائماً لمن يؤسس مشروعه قبل الآخرين.

سنة سبق واحدة في هذه الصناعة توازي ١٠٠ سنة سبق في صناعات الاقتصاد القديم. سلوك الطريق القديم الذي تتبعناه في الاقتصاد القديم لن يوصلنا إلى الاقتصاد الجديد. سنعود إلى استهلاك منتوجات التقنية كما فعلنا خلال ربع القرن الماضي، وسنساهم من دون أن ندري في تحويل وديان التقنية في الغرب إلى مهد للصناعات الحديثة فيما ستصبح ودياننا لحداً لمنتوجات التقنية القديمة.

لسنا على استعداد بعد على رغم معظم ما يقال. الاقتصاد الجديد يتطلب عقلية جديدة وتخطيطاً جديداً. مشكلة التخطيط الحكومي أحياناً اعتماده على الأرقام الإحصائية في صورة مجردة والافتراض مثلاً بأن تحقيق نسبة نمو بمقدار أربعة في المئة يعني أن السوق ستستوعب النسبة نفسها من العمالة الجديدة، أو إذا فُتحت جامعة معيّنة في سنة كذا فستجد نسبة معيّنة من الخريجين تلك النسبة المعيّنة من الوظائف. هذا لا يحدث عملياً. الإنفاق على التعليم بند من بنود المصروفات لكن الإنفاق على التعليم الجيد ليس إنفاقاً بل استثمار كبير. إذا خرّجت جامعة ممتازة ٥٠٠ طالب ممتاز فهؤلاء أفضل من ٥٠٠٠ طالب عادي. ٥٠ سعودية وسعودياً متفوّقين يمكن ان يؤسسوا أعمالاً تغطي أرباحها تكاليف التعليم في السعودية كلها على مدى ١٠٠ عام. هذا الهدف يقتضي الخروج من النمطية. التعليم ليس عملية حشو للمعلومات في ذهن الطالب بل شرارة يجب أن تضرم الإبداع والقدرة على التطوير.

أنا سعودي ومن واجبي أن أوظف سعوديين لذا أرفع نسبة السعوديين في شركاتي باستمرار لكنني لا أستطيع التأقلم مع الجامعات واختراع الوظيفة التي تناسب مؤهلات الخرّيج. يجب على الجامعات والمعاهد المهنية أن تتأقلم مع حاجات مصنعي ومصانع الآخرين وشركاتهم. إذا كانت لا تستطيع أن تقدم للخرّيج الشركة التي تناسبه يجب أن تقدّم ليّ الخريج الذي يناسبني. يجب أن تكون حاجاتي من العمالة وحاجات الآخرين أمثالي جزءاً أساسياً من المناهج في التعليم العالي. يجب على هذه الجامعات ألا تكون على صلة وثيقة بالسوق فقط بل أن تكون في السوق. ينبغي مع ذلك التأكيد انه لا توجد جامعة في العالم تقدم لرجل الأعمال والصناعي الخريج المثالي لذا على رجال الأعمال ألا يتخذوا ذلك ذريعة للتهرّب من توظيف السعوديين. هناك ضرورة قصوى في التركيز على التدريب الممتاز على رأس العمل. أحد أكبر التحديات التي تواجه صاحب العمل هو العثور على الموظفين المناسبين لكن لا نستطيع جميعاً أن نكون في موقع قيادي. لا توجد وظائف لتسمياتها وقع اجتماعي مناسب ووظائف لا يمكن

قبولها . من يأنف من العمل ، أي عمل ، ويبقى في البيت سيجد نفسه بلا بيت . الدراسة في مدرسة جيدة ومن ثم في جامعة جيدة ليست بطاقة تضمن للدارس العمل الذي يحلم به . الدراسة الجامعية مهمة لكننا ننسى أحياناً أنها مجرد طريق إلى محطة التوظيف . بيل غيتس مؤسس مايكروسوفت ومايكل ديل مؤسس شركة ديل كومبيوتر وعشرات من أنجح رجال الأعمال في العالم لم يُكملوا دراستهم الجامعية . كيف نجحوا؟ . بالتدريب وتراكم الخبرة والعمل الجاد والتضحيات الشخصية والصبر .

صناعة تقنية المعلومات صناعة القبول بالمخاطر . بعض أهم الشركات العالمية الناشطة في هذه التقنية لا يزال يسجّل الخسائر ، وبعضها يعاني من مشاكل التدفق النقدي والعشرات أفلست وستفلس عشرات غيرها لكن الفرص الهائلة التي تنتظرها تسوّغ في بعض الحالات القيم السوقية الفلكية التي تتميز بها . هذا لا يحدث عندنا . لدينا نظام مصرفي خدماتي ممتاز لكن أسواقنا الرأسمالية متخلّفة وبالكاد تخدم الاقتصاد القديم لذا لا يوجد تمويل مناسب للشركات الجديدة . معظم رجال الأعمال يعرفون هذه الحقيقة لذا يجب ألا نشتكي من أن قيمة شركة مثل «ياهو» نافذتها على العالم محرّك بحث في موقع لها في شبكة الإنترنت كانت نحو ١١ بليون دولار في مايو ٢٠٠١ حتى بعدما خسرت معظم قيمتها الأصليّة خلال عام ٢٠٠٠ . القيمة السوقية لهذا النوع من الشركات الذي يُعرف باسم «البوابات» portals والشركات الناشطة في التجارة الالكترونية بين الشركات (أي Business to Business أو B2B اختصاراً) والشركات العاملة على توفير البنى التحتية للتجارة الالكترونية بين الشركات للإنترنت تزيد على ٣٠٠ بليون دولار .[١] لم نذكر هنا شركات عملاقة مثل سيسكو أو EMC أو «أميركا أون لاين» (AOL) . قيمة هذه الشركات الثلاث ٤٦٧ بليون دولار . معظمنا يعرف شركات فورد وجنرال موتورز وديل لكن ربما لا يعرف الكثيرون أن القيمة السوقية لشركة ديل (٦٤,٧ بليون دولار) أكبر من قيمة جنرال موتورز (٣١,٢ بليون) أو فورد (٤٧,٧ بليون) . ألا يكاد بعضنا أن يقول : أعطونا صناعة التقنية وخذوا النفط؟ .

معظم مؤسسي الشركات الناشطة في هذا القطاع من الشباب المتمتعين بروح المبادرة لذا لم يجد هؤلاء صعوبة في قبول المخاطر الاستثمارية التي لا يستطيع من هو أكبر منهم سناً أن يأخذها . يوجد سبب نفساني مهم هنا . إذا كنتَ متحفظاً طوال حياتك وواجهتك حالات تستوجب ألا تكون متحفظاً فليس من السهل أن تصبح اندفاعياً بين ليلة وأخرى . التجربة

---

[١] انظر تقرير Morgan Stanley Dean Witter: ***The B2B Internet Report***, April, 2000 . والقيمة السوقية لأي شركة هي قيمة السهم في لحظة معروفة مضروبة بعدد الأسهم المصدرة لذا يمكن ان تختلف من وقت إلى آخر .

يرجى الملاحظة ان القيم الموجودة للشركات في هذا الكتاب هي القيم المسجلة في نهاية تعامل يوم الجمعة الموافق لـ١٨/٥/٢٠٠١ .

ليست زراً تضغطه فتحوّل نفسك من صاحب الخطوات الرتيبة المتحفظة إلى صاحب الخطوات الطائرة. إذا استطاع الشاب إيجاد منفذ إلى صناعة تقنية المعلومات ثم إلى عالم الاستثمار الخاص بتقنية المعلومات فميزات شبابه أفضل في حالات كثيرة من ميزات شخص أكبر سناً تمتد تجربته ٥٠ عاماً. لا يستطيع شبابنا جميعاً العمل في تقنية المعلومات لكن من تتوافر له فرصة الانضمام إلى هذه الصناعة الشبابية فعليه ألا يتردد.

أتمنّى لو كانت شركة مثل ياهو أو eBay تأسست في بلدي السعودية مثل عشرات الشركات التي تنضم إلى الأسواق الدولية. جيري يانغ لم يؤسس «ياهو» في السعودية لأسباب سأذكر بعضها في مكان آخر. كل هذه الشركات أفكار تحوّلت إلى مواقع في الإنترنت ولا يوجد أي فرق كبير بين التوصّل إليها في وادي السيلكون، مهد صناعة تقنية المعلومات في ولاية كاليفورنيا، أو في وادي لبن في الرياض. لا تحتاج إلى أن تكون أميركياً لتطوير هذه الأفكار ثم للتعامل مع الكومبيوتر لتنفيذها. نستطيع في السعودية شراء التقنية التي تحوّل هذه الأفكار إلى مواقع وشركات أو التعاقد للحصول عليها مما يعني ان خمس أو ست أفكار ناجحة يمكن أن تضعنا في الطريق إلى الاستفادة من صناعة التقنية. خمس أو ست أفكار ناجحة ومدروسة في صورة جيدة يمكن أن تغير طبيعة الاقتصاد السعودي لذا اسمحوا لي بالقول ان قيمة شركة واحدة من الشركات الناجحة في التقنية تزيد على قيمة سوق الأسهم السعودية بكاملها (٦٧,٢ بليون دولار في نهاية ٢٠٠٠)، بل قيمة كل أسواق الأسهم العربية (١٤٨,٢ بليون دولار).

نجاحنا في إعاقة الوصول إلى المواقع الضّارة في الإنترنت لو لمدة سنتين ليس نجاحاً كاملاً أو دائماً لكنه كان مكسباً كبيراً. ألا يمكن مع ذلك التساؤل إن كان ذاك المكسب المؤقت يتساوى مع الفرص الضائعة نتيجة تأخير الارتباط بالشبكة الدولية ومع المخصصات التي أنفقت على ذلك؟. ألا يمكن القول إن هذه الآلية تسببت في إبطاء خدمات الارتباط بالإنترنت؟. ألا يمكن القول إن رسوم الاتصالات الخارجية إلى انخفاض لذا سيستطيع المستخدم الارتباط بالشبكة من أي دولة أخرى؟.

الرقابة ليست أفضل طريقة لمعالجة هذه المشكلة لأن الدول الأخرى حاولت وفشلت. سنغافورة من بين أكثر الدول هيمنة على الثلاثة الملايين ونصف المليون شخص الذين تحكمهم فترسم لهم حدود انتقاداتهم لها وكميّة العلكة التي يمضغونها وتمارس الرقابة على الأفلام والتلفزيون لكنها اعترفت أنها أخفقت في السيطرة على ما يراه الناس على شاشات كومبيوتراتهم لأن تسارع التقنية يقدم يومياً طرقاً جديدة للالتفاف على القيود.

أود من الذين يعتقدون ان الإنترنت دار شر وبؤرة فساد وإفساد أن يتصوّروا هذه الشبكة الدولية كطريق. إذا كان من تستخدمه قلة سيبقى طريقاً ترابياً. عندما يرتفع عدد المستخدمين ستأتي الدولة وتعبّده. إذا ازدادت الحركة ستأتي الدولة وتوسعه، ثم ستضع في نقاط معينة منه

آلات تصوير لضبط المخالفين ومعاقبتهم والزامهم التقيّد بالأنظمة. الإنترنت كانت طريقاً ترابياً لكنها اتوستراد الآن. أكبر سوق تجارية في العالم اليوم ليست بكين أو هونغ كونغ أو لندن بل الإنترنت. الدول الغربية لم تفرض الضرائب بعد على التجارة الالكترونية لأنها تريد لهذه التجارة ان تنمو. عندما يحين أوان حصد الضرائب سيكون المتحصّل كبيراً.

ما الذي يحدث الآن؟. الحكومات لن تسمح لأصحاب البسطات وبائعي الصور الإباحيّة أن يقفوا على جانبي الطريق لترويج بضاعتهم، ولن تسمح لأحد أن يهدد هذا المصدر الكبير لصنع الثروة الذي هو الإنترنت. عدد المواقع الإباحية في الإنترنت سيتقلص فيما القيود تُفرض عليها يوميا. اختراق المواقع سيكون مثل اختراق حرمة البيوت وبالعقوبة نفسها. توجد الآن قوانين سارية تعتبر المعلومات الموجودة في المواقع ملكاً خاصاً لأصحاب المواقع وتحظر العبث بها. التعامل التجاري مع المواقع سيكون مضموناً أيضاً لأن معظم المواقع التجارية يخضع للتأمين الإجباري لحماية أموال الناس.

هذا هو الطريق الذي يتصوّره الكثيرون للإنترنت خلال السنوات القليلة المقبلة. لن تختفي المواقع الإباحية لكن الشبكة الدولية مثل البحر وسيبقى المفيد منها أكثر بكثير من الضار لذا يجب ألا نستخدم وجودها ذريعة ضد الإنترنت. لماذا لا نستخدم الحجة نفسها مع سكاكين المطابخ؟. هذه تؤدي عملاً نافعاً لكنها يمكن أن تكون أداة قتل في يد الجاهلين. هناك شيء آخر أيضاً. الإنترنت لا تهمها السعودية بل العكس هو الصحيح. هل ستتضرر الإنترنت إن لم نستخدمها؟. جميع السعوديين المرتبطين بالإنترنت (نحو ٣٠٠ ألف) لا يشكّلون ثمانية في المئة من ١,٤ مليون مشترك في موقع واحد لشركة مثل شواب Schwab يستثمرون من خلاله أكثر من ٤٠٠ بليون دولار.

أعتقد أن الإنترنت يمكن أن تكون مناسبة للمرأة التي تعيش في بلد مثل السعودية. إذا كان بعضهم لا يرضى لزوجته أو ابنته قيادة السيارة للذهاب إلى البنك مثلاً، ولا يجوز أن تكون وحدها مع سائق غريب لأن هذه خلوة، فالإنترنت تقدم حلاً للمشكلتين. تستطيع وهي في بيتها ومن وراء الكومبيوتر أن تنجز الخدمة المصرفية التي تريدها. تستطيع بالطريقة نفسها أن تشتري الكتب وتثري ثقافتها وتفيد نفسها وأسرتها وتنجز عملاً مأجوراً. هذا كله مهم لكن الأهم من ذلك ان الإنترنت لم تعد كماليات. الأمّية قبل عشرين سنة كانت من لا تستطيع القراءة والكتابة. الأميّة الآن من لا تستطيع استخدام الإنترنت. لا يوجد خيار هنا.

كما لو فجأة نظرت مرّة إلى المستقبل، ثم عدت وأضفت إلى نظرتي التمنّي فرأيت حكومة أصغر حجماً من الآن. رأيت رواتب موظفيها أفضل والحوافز أقوى، والإنتاجية أعلى، وعرفت ان هذا هو الطريق الصحيح إلى المستقبل. كل حكومات العالم تعاني من

المشاكل. هناك استثناءات دائماً لكن القاعدة التي تعلمتها من خبرتي في الحياة هي عدم وجود قاعدة ليس لها استثناء. لا يمكن التعميم لكن الحكومات بطبعها ليست مشهورة بقدرتها على إدارة المشاريع بالمرونة والفاعلية المناسبتين. مثل هذه المشاريع يتطلب إيقاعاً أسرع فيما إيقاع خطوات البيروقراطية ثقيل وآلية اتخاذ القرار معقدة.

يوجد شيء عبثي في أي محاولة للتغلب على البيروقراطية أو لاقناعها بشيء يتسم بأي نوع من الجدوى. إذا وجدتَ المسؤول المناسب فربما لن تجد الوقت المناسب. إذا وجدت المسؤول والوقت ستجد صعباً للغاية إقناعه. إذا تخطيت أيضاً هذه العقبة واقتنع فأنت لم تحقق شيئاً بعد لأن عليك أن تقنع عشرين شخصاً غيره. حتى عندما يقتنع هؤلاء والعشرات غيرهم ستجد أن اقتناعهم لا يعني شيئاً لأنهم لا يستطيعون فعل أي شيء أو حل أي مشكلة تواجه أياً من القطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية.

لا تستطيع الحكومة أداء الدور الذي يقوم به القطاع الخاص لكن هذا لا يعني أن القطاع الخاص جيد بالفطرة. الحكومات لا تضع الربح في أولويات اعتبارها فهمّها رفع مستوى المعيشة لمواطنيها وتغطية نفقات هذا الهدف لذا تجدها في معظم الأوقات تراعي أوضاع المواطن الضعيف. متى يكون القطاع العام، على كلّ علاته ومشاكله، أفضل من القطاع الخاص؟. عندما يمارس القطاع الخاص الاحتكار ويتجاهل قواعد المنافسة الشريفة. الأسوأ، في رأيي، من القطاع الخاص الذي يعمل بلا منافسة هو القطاع العام الذي يحاول مساعدة القطاع الخاص على ممارسة الاحتكار عن طريق السماح له بتحديد الأسعار بطريقة غير مشروعة وليس الأسعار التي تسود نتيجة المنافسة.

القطاع الخاص يمكن أن يكون قطاعاً بلا قلب. لا توجد قوانين تفرض على الناس أن تكون لهم قلوب لذا يجب وضع القوانين التي تمنع الاستغلال وتحفظ للباقين قلوبهم. عندما لا تُوضع القوانين التي تمنع القطاع الخاص من الاحتكار والإغراق والمنافسة غير المشروعة فإن هذا يشجع مجموعة محدودة من رجال الأعمال ذوي القلوب المتحجرة على التمادي في استغلالهم. عندما لا نضع القوانين التي تمنح الجميع المساواة في الفرص وتشجع تأسيس الشركات الجديدة وأصحاب الأفكار الكبيرة فإننا نحدّ السوق ونعطي لهذا النوع من رجال الأعمال الفرصة للتحكم بالأسواق.

إذا لم نستطع وضع هذه الضوابط فالأفضل أن نعود إلى القطاع العام لأنه يبقى أرحم بكثير من قطاع خاص بلا منافسة حقيقية. بعض الناس يتهرّب من دفع الزكاة. أثرياء غربيون كثيرون يتبرعون سنوياً ببلايين الدولارات لصالح جمعيات خيرية. يدفعون الضرائب للحكومة مثل الباقين ويدفعون لأعمال الخير. عندنا كثيرون من أصحاب البلايين أيضاً وعدد أكبر من أصحاب الملايين لكن بعض هؤلاء لا يتبرعون لأعمال الخير قط أو لا يتبرعون بسخاء نظرائهم

الغربيين. لا يوجد عند هؤلاء شعور بالمسؤوليات الاجتماعية لذا يجب إيجاد طريقة لإقناعهم بالتحلّي بشيء من الإحساس.

معظم الدول العربية، بل معظم دول العالم، توصّل منذ فترة لا بأس بها إلى أن زمننا أصبح زمن الاقتصاد والتقنية والمعلومات. المشاكل السياسية التي تواجهنا شديدة التعقيد ولا تُحل في سنتين أو عشرين. لا نستطيع أن نكتف أذرعنا وننتظر إلى أن تُحل هذه المشاكل. يجب أن نأكل كل يوم؛ يجب أن نعلّم أطفالنا. لا نستطيع انتظار الظروف المثالية. ليست هناك ظروف مثالية عندنا أو عند غيرنا. الناس العاديون مثلي ليسوا في موضع يستطيعون منه التأثير في القرار السياسي، لكنهم في موضع يجب أن يكونوا قادرين منه على المساهمة في التأثير في القرار الاقتصادي.

لدينا آليات تمكّن من المساهمة في صنع هذا القرار لكن لا توجد الاستجابة المرجوة دائماً. دبي مثلاً أقامت مدينة للإنترنت. كيف تستطيع دبي أن تفعل هذا فيما نحن في السعودية لا نستطيع؟. التوصية والقرار وتخصيص التمويل وتعيين المسؤولين خطوات كلها جاءت هناك في وقت واحد فتحرك المشروع في كل الاتجاهات المطلوبة دفعة واحدة. اعتمدتُ على تجاربي في بعض القطاعات الاقتصادية والإنتاجية في السعودية لوضع دراسات صرفت عليها أربع أو خمس سنوات من عمري ثم قدمتها إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية ووزارة التجارة ووزارة الصناعة والكهرباء وإلى الرئاسة العامة لرعاية الشباب وإلى رئيس مجلس الشورى الشيخ محمد بن ابراهيم بن جبير وجهات عدّة. لا يهم من ينال فضل تطبيق هذه المقترحات بل المهم تطبيقها في وقت قريب لكي نستفيد منها جميعاً. بعض تلك الاقتراحات والتوصيات وجد طريقه إلى النور وأشعر بأمل كبير في تطبيق الاقتراحات الأخرى في الوقت المناسب.

كما لو فجأة نظرت في خاطري إلى الأفق المترامي على مدى عشر سنوات فانتابني قلق. إذا لم نضع القوانين المناسبة فهناك احتمال بأن يسيطر عدد محدود من المستثمرين الكبار على جزء مهم من القطاع الخاص. لا توجد نصوص واضحة تمنع المنافسة التي تستهدف دفع الآخرين إلى الإفلاس. الوسيلة معروفة طريقها الإغراق وطرح المنتوج المماثل من المصنع المماثل بأقل من تكاليف الإنتاج وطوال الوقت الذي يستلزمه اغلاق المصنع المنافس. من هو المُستهدف في مثل هذا السلوك؟. الطبقة الوسطى. إذا انهارت الطبقة الوسطى فلن تقف على قدميها ثانية بسهولة. الطبقة الوسطى مكنز الفكر والعلم والمستقبل. انهارت في معظم الدول العربية الأخرى لذا يجب أن ندعمها. حجر الزاوية في الأعمال في كل مكان ليس كبار المستثمرين بل أفراد الطبقة الوسطى. هم أكبر مساهم في الناتج المحلي ومحرّك التطوير والتقدّم وقاعدة الهرم الذي تُصنع منه الدول الكبيرة.

لست ذا تجربة مع أسهم الشركات السعودية لأنني لم اقتنع بعد بعمل سوقها وفاعليته ومهمته. أسواق الأسهم أفضل مكان للحصول على تمويل للشركات لأن التمويل الذي يأتي من طرح الأسهم في السوق لا يحتاج إلى خدمة ديون ولا يُثقل كاهل الشركات الجديدة بدفع فوائد مباشرة أو غير مباشرة. كل المطلوب من الشركة بعدها أن تنمو. لا أعتقد ان سوق الأسهم السعودية تلعب هذا الدور كما تلعبه الأسواق الدولية لذا لم اقتنع بوظيفتها الأساسية. عندما اقتنع سأترك سوقي ناسداك ونيويورك وأعود إلى سوق السعودية.

لا أتحدث هنا عن التعامل بالأسهم وكسب المال وبناء المحفظات الاستثمارية الكبيرة بل عن المعرفة التي اكتسبتها من أربع سنوات من التعامل المكثّف مع أسهم شركات صناعة تقنية المعلومات[١] وبعض الشركات الأخرى الناشطة في الاقتصاد القديم. تجربتي مع الأسهم هي تجربتي مع الحياة. ما يعجبني في الأسهم هو عدم وجود قواعد مطلقة يستطيع المستثمر إنْ اتبعها أن يصيب دائماً أو يخطىء دائماً. توجد استثناءات لذا يجب ألا يُؤخذ أي شيء اعتباطاً أو يُعتبر من المسلّمات.

يتوافر شيء آخر في الأسواق الدولية لكن ليس عندنا هو شركات تقنية المعلومات المتميزة. لماذا لا استثمر عادة إلا في أسهم تلك الشركات؟. لأنني أشعر أن هذه الأسهم تشدّني لأن الشركات تشدّني. أشعر أيضاً ان ثورة تقنية المعلومات لي. من أقصد بـ«لي»؟. الشباب الذين يشعر كثير منهم بالشعور نفسه. هذه صناعة شابة طوّرها شباب لشباب آخرين في كل مكان. خسر مستثمرون صغار في انهيارات أسعار أسهم تقنية المعلومات المشهورة بتقلباتها لكن المستثمرين التقليديين الكبار خسروا عشرات البلايين. لماذا؟. لأنهم لم يعرفوا تماماً طرق التعامل معها. وظّفوا تجاربهم القديمة في هذه الصناعة الجديدة فأخطأوا في كل شيء تقريباً.

هل تذكرون قصة الراعي الصغير والذئب؟. هذا الراعي طلب النجدة مرتين مازحاً وجاء الناس لمساعدته فسخر منهم وعندما جاءه الذئب في المرة الثالثة وطلب النجدة فعلاً حسبه الناس يمزح فتركوه لمصيره فأكله الذئب وأكل غنمه. هذه القصة تنطبق على سياسات بعض المستثمرين الكبار تمويلاً وسناً. يحكمون على الظواهر وفق مقياس الراعي والذئب. خرجت صناعات وتقنيات كثيرة في الماضي فحذّر المستثمرون الكبار منها فاختفت فعلاً وكان تحذيرهم في محله.

هؤلاء رأوا الظواهر نفسها في صناعة تقنية المعلومات فحذروا منها وتوقعوا اندثارها القريب لكن هذه الصناعة لم تندثر بل نمت بسرعة وقلبت كل موازين الاقتصاد وشقته إلى اقتصاد قديم واقتصاد جديد. اقتصاد تنمو بعض شركاته بنسبة عشر في المئة شهرياً واقتصاد لا

---

[١] تُعرف اسهم هذه الشركات في اسواق البورصة اختصاراً باسم «اسهم شركات التقنية» أو technology stocks.

ينمو بعض شركاته بأكثر من خمس في المئة سنوياً. خبرة قدامى المستثمرين لعبت ضدهم. أنا لا أعرف تلك الخبرة لذا انخرطتُ في ثورة التقنية مثل ملايين آخرين واستفدت منها.

يستطيع حتى ابن الستين أن يبدو شاباً في حركاته وتصرفاته لكنه لا يستطيع ان يفكّر مثل الشباب. لو كنتُ في الأربعين مثلاً عندما بدأت مشروع صناعة الورق فلا أعتقد انني كنت سأقبل المخاطر التي أخذتها وأنا شاب. لا يوجد خطأ في تفكير المستثمرين المخضرمين. السوق تغيرت لأن الاقتصاد يتغير بسرعة لأن السرعة مرتبطة بالإنترنت وصناعة التقنية. لن تعود صناعة الوساطة بالأسهم إلى عهدها السابق بعدما عرفت الإنترنت. بيع الكتب لن يعود إلى سابق عهده في زمن «أمازون». مئات النشاطات التسويقية ستجد نفسها في وضع مشابه ليس آجلاً بل عاجلاً لأن صناعة التقنية لا تعرف شيئاً آجلا. إما ان تنفذ مشروع التقنية الآن أو ستجد شخصاً آخر ينفذّه عنك غداً. إما أن تقرر بناء مدينة لمشاريع التقنية والإنترنت اليوم أو ستجد دبي وسنغافورة قررت عنك وبنت المدينة.

نحن في وقت استثنائي. لا تهتموا بتراجع أسعار أسهم شركات التقنية أو بانهيار السوق أو بالمشاكل الآنيّة الكثيرة التي تواجه هذه الشركات. هذه اسهم ترتفع وتهبط لكن انهيارها لا يعني انهيار صناعة التقنية. هذه الصناعة باقية وتنمو بمعدلات لا تعرفها أي صناعة أخرى وستتجه إلى محطتها الكبيرة على رغم كل شيء.

هل ستبقى هذه الشركات كلها؟. طبعاً لا. قسم كبير منها سيتلاشى كما تلاشت مئات الشركات التي كانت تنشط يوماً في صناعة السيارات والاتصالات والالكترونيات الاستهلاكية والسكك الحديد والتنقيب عن الذهب لذا هذا الفرز طبيعي وصحّي ومطلوب. شركات التقنية فقدت من قيمتها السوقية نحو أربعة تريليونات دولار خلال انهيارات عامي ٢٠٠٠ و٢٠٠١ لكن القيمة المتبقية لا تزال بألوف بلايين الدولارات، ومن سيبقى من الشركات بعد عواصف السوق العاتية سيبقى فترة طويلة.

لا أريد القول أننا نقف اليوم في مفترق طرق لأنه لا فائدة من تكرار شيء يعرفه الجميع، لكن الوقت لم يعد في صالحنا. معظم القطارات غادر محطاته في الطريق إلى احتلال زاوية في الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة وتقنية المعلومات ولن يمرّ وقت طويل قبل ان تمتلىء هذه الزوايا. إذا كنّا لا نستطيع أن نقرر بسهولة ما نريده يجب أن نقرر ما لا نريده. تنتج المملكة عدداً كبيراً من المواد الغذائية لكنها لن تصبح بلداً زراعياً. هل نريد ان تكون السعودية بلداً صناعياً؟. ما هي الصناعات التي نريدها؟. هل هناك حاجة إلى إعادة النظر في برنامج التخصيص؟. هل نريد الدخول بقوة في تقنية المعلومات؟. هل يتوافر عندنا نوع التعلم والتدريب المطلوبين لذلك؟. أين حاضنات المواهب ومراكز تنمية القدرات الضرورية للمساهمة في ثورة التقنية؟. أين هياكل الاتصالات المناسبة؟. ما هو مصير السعودة؟.

المحطة الأخيرة

هذا الكتاب ليس ورقة عمل للاقتصاد السعودي في القرن الواحد والعشرين وليس سيرة ذاتية. أمامي من العمل والجهد والتعلّم ومراكمة الخبرة أكثر بكثير مما ورائي. أحياناً أعتقد أنني لم أبدأ بعد. قصة النجاح اليوم ربما كانت قصة الفشل في الغد. كان يمكن أن أفعل المزيد في حياتي المهنية لكنني أشعر أنني حققت الإنجازات التي وفقني الله إليها؛ هذا طموح وهذه قناعة؛ هذا حلم وهذه حقيقة.

وما هي أهم الحقائق في حياتي؟. الحقيقة الأولى أنني مسلم. الثانية أنني سعودي وعربي وافتخر بهذين الانتمائين معاً. افتخر بجدي الملك عبدالعزيز آل سعود وبعائلتي الكبيرة. افتخر بأنني تعلّمت في السعودية ونشأت في السعودية وحققت في حياتي المهنية ما أستطيع الاعتزاز به لأنني أفدت نفسي وأفدت وطني ومن حولي ومن يعمل معي، وبنيت تجربتي المتواضعة على كم كبير من التجارب.

لا أزال في طريق رحلة الألف ميل. هذا الكتاب محطة توقفتُ فيها قليلاً لأقوّم ما حققته ولأرسم الطريق إلى الأهداف الأخرى التي أريد تحقيقها. كل الأمور نسبية لذا حملت إلى هذا الكتاب كل إخفاقاتي ونجاحاتي وجئته ناقداً منتقداً وسأظل ناقداً منتقداً حتى نهاية الفصل الأخير. لا أعرف تعريفاً واحداً للنقد لكنني أعرف ما يجب ألا يكون عليه النقد وهو التركيز على السلبيات فقط بهدف الحط من قيمة العمل والانجاز.

التجربة الكبيرة لا تصبح كبيرة ما لم تقم إلى جانبها التجارب الأصغر. أنا مؤهّل للحديث عن تجاربي كما الآخرون مؤهّلون للحديث عن تجاربهم. كلمتان تسمعهما من بدوي في الصحراء أفضل أحياناً مما تجده في عشرة كتب. أنا صناعي ورجل أعمال وزوج وأب وابن وصديق لذا إقامة علاقة جيدة مع كل من حولي مهمة لكن الأهم إقامة علاقة جيدة مع الله لأن هذا هو الطريق الحقيقي إلى النجاح والتوفيق.

وهل هناك وصفة سحرية لرجل الأعمال الناجح أو للمستثمر الناجح؟. الدنيا ليست عادلة لذا لا توجد وصفة واحدة. لو كانت هناك وصفة كان الناس عرفوها ودوّنوها. كل منّا يعرف نفسه وإمكاناته ومواهبه وبتوفيق الله وإصلاح النيّة والجهد والعمل والإصرار يصل الإنسان إلى ما يريده بإذن الله.

وهل هناك طريق واحد للنجاح؟. لا. لو كان هناك طريق واحد كنّا عرفناه لذا لا بد من وجود طرق كثيرة ومتطلبات أكثر منها تتغير باستمرار. تعلّمت من تجاربي أشياء كثيرة يمكن ان أغيّرها لو خبرت أفضل منها لذا لا أعتبرها ثابتة. المبدأ الوحيد الثابت هو الدين بكل ما أمر به من حلال وحرام وخُلق وطاعة لولي الأمر حتى لا يأتينا ما قاله الله في كتابه عن أقوام قبلنا:

«افتؤمنون ببعض الكتاب وتكفرون ببعض فما جزاء من يفعل ذلك منكم إلا خزي في الحياة الدنيا ويوم القيامة يُردّون إلى أشد العذاب وما الله بغافل عما تعملون».[١]

من الثوابت بالنسبة لي إخلاص النيّة. الدعاء يأتي في مكانة عالية لذا أنا كثير الدعاء. هذا كلّه مهم لكن لا بديل أيضاً عن الجهد. العمل ١٣-١٦ ساعة في أيام العمل العادية شيء عادي في حياتي. حتى عندما أشعر أنني اكتفيت من العمل أجد نفسي أعمل ساعة أو ساعتين إضافيتين. الزكام والمرض الخفيف والصداع أشياء لا توقفني عن العمل.

هل هناك مطلب مهم آخر؟. نعم. اسميه «التوفيق» وآخرون يسمّونه الحظ. نحقق الأرباح منذ بدأنا تشغيل مصنع الورق. قيمة صادراتنا السنوية ١٧ مليون دولار وهي تشكّل في المتوسط ٤٥-٥٢٪ من الإنتاج الذي يصل إلى ٤٠ ألف طن سنوياً وسيرتفع بإذن الله في منتصف ٢٠٠١ إلى ٧٠ ألف طن. لم نتوقف عن سداد قروضنا في أي مرحلة من مراحل تشغيل مصنع الورق، وتمكّنت منذ وقت من تسديد كل القروض الشخصية التي حصلت عليها لتغطية حصتي في تمويل الشركة. كل هذا أتى من المتطلبات التي أشرت إليها لكن التوفيق (الحظ؟) كان عاملاً أساسياً. لولا هذا التوفيق لكنت أروي هنا قصة فشلي وسأشرح في مكان آخر من الكتاب لماذا.

الأخلاق لا علاقة لها بالحظ. التعامل مع الناس بإنصاف لا علاقة له بالحظ. عدم التعدّي على حقوق الآخرين ومشاعرهم لا علاقة له بالحظ. الثقة بالنفس لا علاقة لها بالحظ. لا توجد كبسولة دواء يبتلعها رجل الأعمال فيصبح واثقاً من نفسه. الثقة أيضاً ليست طريقة في المخاطبة. إنها نتاج العمل الطويل والمراقبة الدقيقة وفهم التفاصيل. عقلنا موجود كي نستخدمه. من لا يستخدمه لن يزلّ ولن يرتكب خطأ ولن يتخذ قراراً سيئاً. من يستخدمه لا بدّ ان يقع في أخطاء. ربما لن أكون خطيباً مفوّهاً في اجتماع ما، لكن إن لم أقل ما قلته فلن أقول أفضل منه في الاجتماع المقبل. هذه الملكات والمواهب والقدرات يجب تطويرها باستمرار.

توجد مع ذلك مواقف لا يستطيع الإنسان ردّها أو تغييرها. إن لم تكن الدنيا عادلة فيجب ألا نزيدها إجحافاً. ليكن الطموح بلا حدود، لكن يأتي وقت يجب أن تقبل فيه أنك حاولت كل شيء واخلصت نيتك ولم يوفّقك الله. القول إن قريبي أو صديقي أو الآخر بذل جهداً أقل مني وعنده أكثر مما عندي لا معنى له على الإطلاق. انتزاع الحسد من القلب بداية جيدة للتواضع. التواضع ليس نقيض الاعتداد بالنفس لكن الاعتداد المفرط بالنفس أخو الكبر. هذه نقيصة يجب دائماً الانتباه إليها والتخلص منها فهذه خطوة أساسية في طريق النجاح الطويل.

بعضنا سيكون أفضل من بعضنا الآخر وأذكى وأكثر مالاً. هذه طبيعة الحياة والفروق متغيرة

---

[١] من الآية ٨٥، سورة البقرة.

دائماً. الأحسن اليوم ربما كان الأسوأ غداً. «أنظر كيف فضّلنا بعضهم على بعض وللآخرة أكبر درجات وأكبر تفضيلاً» . [1] الفروق في هذه الدنيا ليست ثابتة أو مستمرة. الفروق الأهم التي يجب أن نسعى إليها هي الفروق في الآخرة التي هي المحطة الأخيرة لكل منّا.

ماذا يعني هذا بالنسبة لنا ولجميع المسلمين؟. إعلاء كلمة الله ونشرها في كل مكان. أعرف زميلاً توجه إلى افريقيا للدعوة فوصل إلى كينيا وقام يدعو فيها إلى الإسلام، وشعر بعد ذلك أنه انجز عملاً عظيماً إلى أن زار قرية صغيرة فوجد راهبة مقيمة فيها منذ ٣٠ سنة تطبب الناس في عيادة صغيرة افتتحتها هناك. جهود محمودة كثيرة تُبذل لنشر ديننا العظيم لكننا لا نفعل حتى الآن ما يكفي.

الدعوة الاسلامية مبدأ شديد الأهمية ينبغي التركيز عليه دائماً. هناك عامل جوهري يفرّق السعودية عن باقي الدول. الإسلام رسالتنا وعلينا واجب المضي في نشره، كما أنه انطلق من الجزيرة العربية. السعودية مملكة قائمة على الإسلام وينبغي ان يكون نشر الإسلام وتعزيزه من أهم أركانها. قيادة العالم الإسلامي بيد السعودية لأنها تملك شرعية القيادة لكن عليها أن تقود بحزم ووضوح. لا يجب أن يزايد أحد علينا في الإسلام، ولا يمكن ان تبقى قضية القيادة الإسلامية محل جدل أو شك أو منافسة.

يجب أن نقدم المنح الدراسية لتدريس علوم الدين للشباب المتفوقين الراغبين من المسلمين أياً كان موطنهم لكي يصبحوا سفراء لرسالتنا رسالة الإسلام في بلادهم. معظم الفقهاء والأئمة في العالم يجب أن يتخرّجوا من السعودية. كنّا نفعل هذا في السبعينات عندما كان الطلاب يفدون على الجامعات والمعاهد الإسلامية في السعودية بأعداد كبيرة، لكن تقلّص الدخل من النفط أدى إلى خفض عدد الطلاب. يجب الآن إيجاد التمويل اللازم من القطاع الخاص ليس فقط للعودة إلى استقدام أعداد الطلاب السابقة وتقديم المنح المناسبة لهم بل لزيادة العدد إلى أقصى حد تستطيع الجامعات والمعاهد استيعابه.

كل ما يصرفه الانسان لا يعرف ان كان سينفعه أم لا. الشيء المضمون، إن شاء الله، هو صرف المال لوجه الله. هذا الصرف ليس نفقات جارية لا تُسترد بل استثمار كبير بالدنيا واستثمار أكبر منه بكثير بالآخرة.

---

[1] الآية ٢١، سورة الإسراء.

الجزء الأول

مشارف الطريق

1

الميل الاول

تفتحت عيناي على العالم في الروشة لكن ولدت في الرياض قبل أشهر قليلة من انتقال أسرتي إلى بيروت عام ١٩٦٥ . أتذكّر مدرسة المقاصد الاسلامية في بيروت جيداً، ولا تزال ملامح بعض أصدقائي وزملائي في خاطري إلى اليوم. ذكرياتي عن الدراسة أقل وضوحاً إذ كنت جيداً في دراستي لكن لا أذكر ما الذي كنّا ندرسه بالضبط.

لا بدّ من وجود أكثر من مدرّسة واحدة في فصلي ومع ذلك لا أذكر إلا «المس» سلوى. لعل السبب انها كانت تزور شقتنا. كنّا نتمنى لها السلامة خلال الحرب الأهليّة لكن اتصالنا الثاني جاء خلال مقابلة تلفزيونية لمحطة تلفزيون المستقبل مع شقيقي عبدالرحمن قبل ثلاث سنوات عندما تحدثت معه في الحوار الذي كان على الهواء مباشرة.

«ردّدوا معي!»، كانت تقول لنا: «قل لو كان البحر مداداً لكلمات ربي لنفد البحر قبل أن تنفد كلمات ربي ولو جئنا بمثله مددا». [١] هذه آية ارددها من دون أن أشعر إلى الآن وكنّا نرددها وغيرها في الشقة. أعرف إلى الآن اتجاه القبلة وأستطيع وصف المصلّى بسهولة.

إذا كنتَ من المدمنين على الحديث عن الحب والسياسة والشعر فبيروت مدينتك المثالية. لا أعرف إنْ كنتُ أصغر قارىء للصحف السياسية لكن لا بدّ انني كنت من أصغرهم. لم أكن اعرف وقتها كلمة مثل «قلّما». لم أسمع أحداً ينطقها لذا قرأتها دائماً «قلَماً» وأنا أطالع كل خبر سياسي تقع عليه عيناي في الصحف التي كنت اشتريها. أصبت بخيبات أمل كثيرة في حياتي أذكر منها ما حدث عندما لفت واحد من قتلة اللذات ومفرّقي الجماعات انتباهي عام ١٩٧٣ إلى أن الكلمة «قلّما» وليس «قلَماً» كما ألفظها. تجد كثيرين من هؤلاء في بيروت أيضاً.

الذاكرة تُنقّي مادتها من الأحزان مع الوقت لكن لا أذكر بيروت إلا مدينة جميلة. أول ما فعلته بعدما عدت إلى بيروت للمرة الأولى عام ١٩٩٦ هو زيارة بناية نوفل التي كنّا نسكنها. البواب أبو محمود لا يزال هناك. لم أستطع زيارة الشقة حينها لوجود مستأجرين فيها لكن لا أحتاج إلى زيارتها لأتذكّر غرفها. عمّي الأمير سلطان بن عبدالعزيز جلس في غرفة الاستقبال

---

[١] سورة الكهف، الآية ١٠٩.

عندما زار والدي، ومثله عمتي البندري بنت عبدالعزيز وبناتها، وغرفة والدي ووالدتي، ثم غرفتي وغرفة شقيقي.

أليفة بيروت. لا تشعر أنك تركتها طويلاً عندما تعود إليها. أليفة وتنبض هي وأهلها بحياة لها مذاق فريد لا تجده في أي مدينة أخرى. لم تعد هادئة كما كنت أعرفها، لكنّ حياتي لم تعد هادئة كما كنت أعرفها. لا أشعر أنني كبرت كثيراً منذ تركت بيروت ولا أشعر أن بيروت كبرت كثيراً منذ تركتها. هذه مدينة لا تشيخ ولا تجعل من يحبها يشيخ.

هل كانت بيروت هكذا دائماً؟. أذكر مرّة انني رفعت رأسي ونظرت بقلق إلى زرقة البحر الأبيض المتوسط الممتزجة بالأصيل فرأيت مصدر الهدير الذي سمعته وشقيقي عبدالرحمن قبل لحظات. لمع جناح الطائرة الحربية الاسرائيلية في الشمس الباقية وهي تميل يساراً ثم تغوص في الجنوب. رأينا البريق أولاً في البعيد ثم سمعنا صوت انفجار القذائف أو الصواريخ. لن نعرف عدد شهداء قذائف الطائرة الاسرائيلية قبل ساعتين على الأقل. سنكون في شقتنا في ساقية الجنزير عندها. أنا وشقيقي عبدالرحمن وأبي وأمي سننتظر إذاعة البيان العسكري التالي وسنعرف عندها فقط.

هذه هي بيروت التي عرفتها قبل أكثر من ربع قرن. كان القصف الصاخب يختلط فيها بالهدوء، وكان الموت يختلط بالحياة، والنظام بالفوضى والأمل باليأس والليل بالنهار. لا تملّ هذه المدينة ولا تسمح لك أن تملّ. نهر أحداث هذه المدينة يجرف كل من يحاول أن يعيش في هامشها. إنها أيضاً المدينة التي أذكر فيها والدي مبصراً.

كم كنّا نضحك أنا وعبدالرحمن. كم كنّا نضحك من القلب وكم كنّا نبكي. هذا شيء آخر تشتهر به بيروت ـ البكاء من القلب والضحك من القلب. لا نحتاج سبباً قوياً لكي نضحك ـ أنا وشقيقي عبدالرحمن. البكاء مثله. كان شعورنا قوياً تجاه الفلسطينيين آنذاك. يكفي أن يبدأ عرض فيلم عن الفدائيين كي تتهيج صدورنا. بعدها بكـــــــــاء، ثم بكاء.

لا ينسى الكبار الصغار في بيروت لذا كانت لنا ملاعبنا ومسابحنا ومطاعمنا. أذكر «كوكو دي» جيداً حيث كنا نلعب البولينغ. جمعتُ وقتها مكتبة كبيرة. سيَر الأنبياء كانت تشدّني وترسل فيّ متعة عجيبة، وكنت أقرأ كتب أطفال مترجمة أو بالعربية، ومجلات مثل سوبرمان وميكي ماوس وغيرها. أكبر عقوبة لي كانت حرماني من القراءة وهذا ما كانت تفعله أمي عندما يشتدّ غضبها مني فتقفل باب المكتبة وأظل ضائعاً إلى أن تفتحها مرة ثانية فأندفع إليها وأجد نفسي في كتبها ثانية.

طفت بالغرف واحدة واحدة قبل أن نغادر لبنان عشية نشوب الحرب الأهليّة عام ١٩٧٥. عدنا إلى الرياض وبقيت خواطري في شقتي وحارتي في بيروت. لم أستطع التأقلم مع أي شيء في الرياض إلى أن بدأتْ زمالتي مع أقراني في مدرسة الفيصلية تتحوّل إلى صداقة.

محمد السمحان كان أولهم. طالت سيقاننا فجأة وآن أوان الكرة. معظم صبية الرياض وشبابها كانوا يلعبون كرة القدم آنذاك فصنعنا من حديقة صغيرة في منزلنا ملعباً. جاء محمد السمحان بابن خالته ناصر وجئت بشقيقي عبدالرحمن وبدأنا، وسرعان ما بات ملعبنا الصغير ملعب الحي كلّه وبدأ الفريق ينمو بسرعة. أسماء لمعت في المنتخب السعودي في ما بعد كانوا معنا آنذاك. لا أعرف إن كانت حياتنا آنذاك جزءاً من لعب الكرة أم كانت الكرة جزءاً من حياتنا لكنها تحوّلت بسرعة إلى شغلي الشاغل وتربّعتْ في مكان وسط بين الليل والنهار، وظلت هكذا حتى نهاية الثانوية.

والدتي تقول إنني كنت الأول أو الثاني دائماً في مدرسة الفيصلية لذا لا أعرف أين كنتُ أجد الوقت للدراسة. مستوى الدراسة المرتفع في بيروت آنذاك ربما كان أحد الأسباب لكن السبب الرئيس كان اهتمام والدتي بمتابعة تعليمنا. خلال أسبوع واحد اكتشفنا أن مستوانا التعليمي أعلى من مستوى أقراننا فتوسط لنا أخي فيصل رحمه الله فنُقلت من الصف الثاني الإبتدائي إلى الثالث فيما دخل شقيقي عبدالرحمن الصف الأول بدلاً من التمهيدي. أشعر بالامتنان لأنه وفّر عليّ سنة كاملة من حياتي، وأشعر بوجود جانب من القدرية لما فعله لي ولشقيقي، وربما كانت حياتي كلّها غير ما هي عليه الآن لو لم يجنّبني إضاعة سنة من حياتي لم يكن هناك مسوّغ لإضاعتها.

«مدارس الرياض»

كانت الفيصلية مدرسة أهليّة صغيرة في مبنى صغير جيد ثم انتقلنا إلى مبنى قديم فبدأنا نتذمّر. لا أذكر أسماء جميع أصدقائي في تلك الفترة. حظّي معهم في النهاية لم يكن أفضل بكثير من حظي مع أصدقائي في مدرسة المقاصد الخيرية لذا لا أعرف أين طوّحتهم الأيام. الأصدقاء الذين أعرف أسماءهم إلى الآن كسبتهم خلال دراستي في مدرسة أخرى هي «مدارس الرياض». التحقت بها في الصف الثالث المتوسط ووجدت فيها عدداً كبيراً من أبناء أعمامي وأبناء مسؤولين كبار وعدداً أكبر من كل هؤلاء ينتمي إلى الطبقة الوسطى.

كان المجتمع مختلفاً والتنافس كبيراً وكذلك الشقاوة لكن هذا لم يحدث فوراً. عندما التحقنا بالمدرسة كان النظام صارماً والانضباط قوياً لكن وجود العدد الكبير من أبناء الامراء والمسؤولين ساهم أحياناً في تعقيد مهمة السيطرة على الطلاب، فتقلب الانضباط بين التشدد والتراخي، ونقص أحياناً وزاد أخرى.

صباح أحد الأيام حدث شيء غريب. جاءنا مدرس جديد فدخل صفنا ووجد نفسه ينظر باستغراب شديد إلى حلقات صغيرة من الضجيج، وسمع الطلاب يتبادلون الشتائم وأبيات الشعر التي تميز بعضها بدرجة ملحوظة من المغالاة. تنحنح يذكرنا بوصوله فما تهيّب أحد ولا

وقف ولا حيّا. تنحنح عالياً فلم يحدث شيء أيضاً. تكلم بعدها. رفع صوته تدريجاً وبدا مصراً فبدأ الطلاب يجرّون أقدامهم إلى مقاعدهم.

هدأت أصواتنا وتحوّلت وجوهنا إلى المدرس الجديد وأنصتنا لكنه لم يقل شيئاً. كان يغلي بغضبه. أمسك نفسه وبدا لي كأنه يفكر بالرد على تصرفاتنا في طريقة ما. جال بعينيه واستعرض الوجوه وبحث عن هذا الشيء الذي سيعطيه فرصة إثبات نفسه لكن كان عليه أولاً أن يختار كبش فداء.

ربما قال لنفسه في تلك اللحظة: لا يمكن أن يكون كل الطلاب أمراء وأبناء مسؤولين كبار. إذا كان أهل الضجّة من الأمراء وأبناء المسؤولين فلا بدّ ان الصامتين والهادئين أبناء غيرهم. بحث بين الصامتين والهادئين واكتشف ضحيته. كان عبدالعزيز بن أخي خالد رحمه الله يصلح غترته في تلك اللحظة ووجد المدرس الجديد العذر الذي كان ينتظره.

«أنت!»، صرخ فيه من مكانه البعيد، «بتتحرك ليه؟».

صدمت المفاجأة عبدالعزيز فأصمتته. تأكد المدرس من صمت ابن أخي أنه ليس أميراً أو خطيراً وبدأ موشحاً أعتقد انه استمر عشر دقائق على الأقل. كان ما سمعناه أطول محاضرة في الآداب وحسن التصرّف واحترام المدرسين عرفتها في حياتي. كان يمكن بعدها أن يبدأ درسه ثم ينسى الجميع ما حدث لكنه شعر أنه حقق انتصاراً على جميع المراهقين في الصف وأراد استغلاله إلى أقصى درجة ممكنة.

«اسمك إيه؟»، قال وهو يفتح دفتره ليسجله. «قل لي ما اسمك الآن وسنتقابل في الإدارة بعد انتهاء الدرس؟».

بلع عبدالعزيز ريقه. «عبدالعزيز بن خالد»، قال بصوت مرتبك خفيض.

وضع المدرس قلمه على أول السطر لكن أصابعه تجمّدت. بلع ريقه مثل عبدالعزيز واضطرب مثل عبدالعزيز وبدا لنا أن شيئاً مهماً حدث لم ننتبه إليه. تبادل الطلاب نظرات التساؤل ثم استفسروا من بعضهم بعضاً همساً، ثم عرفنا. كان عاهل السعودية وقتها الملك خالد بن عبدالعزيز لذا حسبَ المدرس أن ابن اخي هو ابن الملك.

«يا بني، يا بني»، قال المدرس وهو يطير إلى عبدالعزيز معتذراً، «ما قلتليش ليه يا بني؟».

ظل مدرسنا الجديد هكذا حتى انتهى الدرس. سامحه عبدالعزيز من كل قلبه لكن المدرس لم يتوقف. تبدلت أحوال المدرس بعدها وأصبح أكثر المدرسين تهاوناً واستغلينا إلى أن اكتشفَنا المدرس هذا الوضع إلى أبعد مدى على عادة الشباب الأشقياء.

إذا أعطانا فروضاً طويلة كنا نأتي إليه ونهمس: «عبدالعزيز بن خالد يريدك أن تختصر هذه الفروض لأنها طويلة». كانت تُختصر فوراً.

«عبدالعزيز بن خالد»، كنّا نهمس للمدرس، «مشغول ويبغاك تعفينا من الفروض». «لمَ لا؟»، كان المدرس يردّ باسماً، «لمَ لا؟».

كانت الدراسة في مدارس الرياض جيدة ومارست الإدارة عموماً قدراً مناسباً من النظام فنمت معارفنا التعليمية والثقافية بسرعة ومع ذلك لم نعرف مسؤوليات تُثقل الكاهل وتخنق الابتسامة. إذا انتهى وقت الدراسة فحياتنا هي الكرة والبلوت[1] والتفرّج على مباريات كرة القدم. إذا أطل الصيف أطلت معه إجازة لثلاثة أشهر. إذا عدنا إلى مقاعد الدراسة بدأ التحصيل العلمي ومعه الضحك والمزاح وشقاوة الطلاب. كنّا مراهقين آنذاك وكنّا «شلة» متماسكة. هذا هو التفسير الوحيد لما كنّا نفعله. يمكن القول إن لساننا كان طويلاً لكن لا أذكر أننا جرحنا كرامة مدرس أو طالب يوماً. كانت لغالبية المدرسين هيبتهم وكنّا نحسب للإدارة ألف حساب. مزاحنا كان قوياً من دون ثقل دم. كتبتُ آنذاك أولى قصائدي. لن أرددها في هذا الكتاب فاطمئن أيها الصديق لؤي ناظر (نجل هشام ناظر الذي كان وزير التخطيط آنذاك ثم أصبح وزيراً للبترول والثروة المعدنية في ما بعد).

معنا كان فيصل بن تركي بن عبدالعزيز ونايف بن احمد بن عبدالعزيز وخالد بن فهد بن ناصر وعمرو علوي كيّال نجل وزير البرق والبريد والهاتف آنذاك. أحمد محجوب أصبح من أعز أصدقائي في تلك الفترة، وكانت علاقتي ممتازة مع كثيرين. عبد العزيز بن خالد شدّ انتباهي على الفور. إذا عرفتُ في حياتي شخصاً يمكن أن اصفه بالعبقري فهو عبدالعزيز. لا أعرف أحداً يتقن الرياضيات والفيزياء مثله. تخرّج معنا من الثانوية والتحق بجامعة البترول والمعادن حيث درس الفيزياء النووية، ولا نجتمع إلى اليوم إلا والأرقام بيننا.

كان في مدارس الرياض ملعبان جيدان لكرة القدم وكرة السلة فانشغلت بالرياضتين ولم تعد الدراسة مهمة جداً. هذا شيء لا تحتمله والدتي. لا فرق عندها بين ترتيب الثاني على المدرسة والرسوب، لكنني كنت كبيراً آنذاك، ولم تعد تستطيع حرماني من المطالعة التي بدأت تأخذ معظم نصف وقتي الآخر. حاولت والدتي تعويض ما اعتبرته تقصيراً بتكثيف الدراسة الخاصة في البيت. كنت أرى مدرساً خاصاً يدخل ومدرساً خاصاً يخرج وكنت أريد ألا اغضب الوالدة فبدأتُ في نهاية الثانوية مضاعفة جهدي. اعتقدتُ مرّة انني يمكن أن أكون بين العشرة الأوائل في المملكة ونلت في النهاية ٩٣٪.

فعلت كل ما أستطيعه لإرضاء والدتي وحان الوقت لمتابعة إرضاء رغبتي القوية في المطالعة. معظم الكتب التي كان جيلنا يعرفها في تلك الفترة قرأتها. روايات نجيب محفوظ ويوسف السباعي وأنيس منصور وإحسان عبد القدوس ومحمد عبدالحليم عبدالله وعلي أحمد باكثير وعشرات غيرهم. حزنت كثيراً عندما اغتيل يوسف السباعي. لا توجد بالعربية قصص

[1] لعبة ورق شعبية سعودية تشبه الطرنيب عند الشوام لكنها أكثر تعقيداً.

بالطابع الرومانسي الذي كتب به. توفيق الحكيم كان يضحكني وعبد الحميد جودة السحار كان يبقيني جالساً إلى أن انهي كتابه. كنت أشتري، أو أجمع، ثلاثين كتاباً دفعة واحدة ثم أبدأ قراءتها. بعدها ثلاثون كتاباً آخر وبعدها ثلاثون. عبدالعزيز نجل أخي خالد كان منافسي الأكبر في المطالعة. إن لم أجده في المكتبة قبلي فهو يصل إليها بعدي بوقت قصير جداً. تراه دائماً يبحث عمن ينوي زيارة مصر ليعطيه لائحة بالكتب الجديدة التي يريد قراءتها. إذا وجدتُ بين يديه كتاباً لا أستطيع الحصول عليه فهذا سبب كاف لتعاسة مديدة.

هكذا كنت وقتها. إن لم تكن الكرة بين يدي فالكتاب. أستطيع انهاء رواية من ٥٠٠ صفحة في يومين أو ثلاثة لذا لم يمض وقت طويل حتى استنفدت الكتب العربية التي أردت قراءتها وحان وقت قراءة الترجمات الكاملة لأمهات الكتب باللغات الأخرى. كان عالم هذه الروايات المترجمة مختلفاً فسُحرت به فوراً. رواية «الحرب والسلام» لتولستوي كانت الرواية الأولى التي قرأتها. سأشير ثانية إلى هذه الرواية في مكان آخر لذا سأكمل هنا بالقول انني انتقلت بعدها إلى أعمال فيكتور هوغو وديستويفسكي وتشارلز ديكنز وجين اوستن.

الجامعة

أسعد أيام حياتي كان يوم زواجي. من أسعد الأيام عندما عرفتُ أن زوجتي حامل، ثم يوم ولدت ابنتي الأولى سارة. يمكن أن أضيف إلى أيام السعد هذه في تصنيف آخر يوم ألقيتُ كلمة الخريجين في جامعة الملك سعود، ثم عندما استلمت نصيبي الأول من أرباح مصنع الورق وكانت بقيمة نصف مليون ريال. هناك يومان آخران أذكرهما جيداً: الأول عندما بدأنا تصدير الورق إلى بريطانيا، والثاني عندما فاز فريق الهلال على النصر في كأس الملك في جدة.

حال الدنيا يقتضي أن تكون أيام الأتراح أكثر بكثير وهي كذلك. معظم الأخير منها يتصل بمشروع تأسيس الشركة السعودية لصناعة الورق. كنتُ أخرج من أزمة فأقع في ثانية إلى أن كتب الله لي التوفيق. يوم لا أنساه كان يوم وفاة صديقي الحسيني سلامة المدير الفني لمصنع الورق في حادث سيارة في الدمام. باختصار كانت الرحلة إلى إنجاح مشروع صناعة الورق من أصعب فترات حياتي.

الفترة التي ضاهتها صعوبة كانت في الجامعة التي امتدت دراستي فيها خمس سنوات. توجد أسباب كثيرة لذلك يمكن أن أصفها بتعقيد يماثل التعقيد الذي اتصفت به تلك الأسباب إلا أن الوصف الأسهل هو القول إنني كنت كمن يحاول أن يحمل كرتي قدم بيد واحدة. هذه معادلة صعبة لكن أوقف الشخص نفسه على حبل وأطلب منه أن يقطع الطريق بين الثانوية والجامعة بصمت وسرعة وربما تكوّنت عندها صورة حياتي في تلك المرحلة.

خلال السنوات الثلاث الأخيرة من دراستي الجامعية واجهتُ معركة نهائية ضد اليأس وخرجت منتصراً. الجميع ساعدني في صورة أو أخرى لكن المعركة لم تكن ضد أحد خارج كياني. كانت بين شق يريد ان يستكين ويستسلم للظروف الصعبة التي مررتُ بها، وبين آخر يريد أن يقوم من تحت ثقل الضغوط لكي يحقق شيئاً خاصاً. جميع زملائي الخريجين حصلوا على شهادة التخرّج. لا بدّ أن تكون الكلمات القليلة في تلك الشهادة استوقفتهم طويلاً لكنني أريد أن أعتقد انها استوقفتني أكثر من الآخرين. بين يدي وثيقة تثبت لي بما لا يقبل الشك انني خضت التحدي الكبير الذي واجهني وخرجت أرفع راية النصر.

أعتقد اننا نولي الدراسة الجامعية أكثر مما تستحق فليس هناك ما يُثبت أن خريجي الجامعات أكثر نجاحاً من الذين ينقطعون عن الدراسة فيها، وليس هناك ما يُثبت العكس. أبي زاهد بالدنيا ولا شيء عنده يعلو على عبادة الله والصلاة. أنا مثله في الجزء الأكبر من تكويني النفساني. لا أقطع صلاة أينما كنت. إن كان هناك شيء لا يقبل الجدل والمساءلة فهو الصلاة جماعة مع والدي.

هذا أيضاً لم يكن كل شيء. أمتع أيام عمري عرفتها خلال دراسة الثانوية مع المجموعة التي تحدثت عنها قبل قليل. الجامعة لا تزال مرحلة دراسة إلا أن ما يتبعها هو العمل، وكان النجاح في العمل يتطلّب النجاح في الدراسة التي بدأ يتضح انها ستكون الطريق الوحيد لتحقيق الحد الأدنى من متطلبات حياتنا الآتية. سأستعير وصفاً رياضياً وأقول إنني كنت أشعر في «مدارس الرياض» بأنني على أرضي وبين جمهوري ولم تكن هناك غربة. الجامعة كانت شيئاً آخر وكانت كليّة الهندسة شيئاً مختلفاً عن كل شيء. حتى لو وجدتَ في القاعة نفسها عشرة أصدقاء لا بدّ أن تشعر بنوع من الغربة. الدراسة في السنة الأولى شملت مواد عامة لكنني وجدتها صعبة للغاية. كان التدريس بالانكليزية التي اتقنتها في بيروت ثم نسيتها في الرياض ثم عدت وتعلمتها في لوس انجليس في ما بعد. في اليوم الأول من دراستي الجامعية جلست والطلاب استمع إلى محاضرة اعتقدت أنها كيمياء ولم انتبه إلى أنها محاضرة فيزياء وأنني اخطأت القاعة إلا بعد انقضاء ربع ساعة تقريباً.

لم تكن الجامعة مكاناً للشللية واختبار صبر المدرسين. جاء طلابها من كل مكان في المملكة، ومن لم يرد الدراسة لم يجد صديقاً لأن الجميع يريد أن يدرس ويتخرج. صحيح أن الكرة والقراءة كانتا تشغلان معظم وقتي خلال الثانوية لكنني كنت طالباً مُجداً عندما أريد. هكذا اعتقدت إلى ان عرفت الجامعة. خمس أو ست ساعات في جلسة الدراسة الواحدة في الجامعة لم تكن شيئاً غير عادي. فوق دراسة المواد كانت هناك دراسة اللغة الانكليزية. في الفصل الأول من السنة الجامعية الأولى كان معدلي ٢,٤ من خمسة. في الفصل الثاني انهار المعدل إلى ٣,٨ من خمسة وبدأت أشعر بالقلق.

دهمتني مرة نوبة من الضحك العفوي في قاعة الدراسة خلال أحد الاختبارات الكثيرة. ضحكتُ طويلاً فيما وقف الدكتور ابراهيم عبد رب النبي مدرس الرياضيات صامتاً حتى انتهيت ثم سألني عن السبب. هذا الدكتور من بين أكثر الدكاترة الذين احترمتهم في حياتي. كان متميزاً في مادته ومعروفاً في الوسط الأكاديمي وله كتب وأوراق منشورة لذا لم يكن هو سبب ضحكي. «دكتور!»، قلت له، «قرأت الأسئلة في عشر دقائق فكيف أجيب عليها في ربع ساعة؟». ضحك طويلاً هو الآخر ثم صمت فجأة وقال: «ربع ساعة يعني ربع ساعة».

يمكن أحياناً وصف مثل هذا السلوك بأنه «إرهاب أكاديمي». كان عليّ خوض حرب على جبهات عدّة في آن. لكي أكون في المنزل قبل صلاة الظهر لتأديتها مع والدي كنت مُضطراً إلى تفويت محاضرتي الساعة ١١ صباحاً والساعة الواحدة بعد الظهر. أحياناً لم أكن أستطيع الذهاب إلى الجامعة. لا أعرف كيف تجاوزت كل تلك الصعوبات. كنت أعتقد أن المثابرة والصبر سيساعداني على إتمام الطريق إلى ختام الدراسة الجامعية لكن الصعوبات استمرت اعتباراً من السنة الثالثة، وباتت بعدها أكثر حدّة. كنت اتساءل أحياناً إن كانت الجامعة تستأهل كل هذا العناء لكنني كنت أحبّ الدراسة فعلاً وعلى رغم كل الضغوط، لذا كنت أخرج من دائرة التساؤل أكثر أصراراً. لم يكن هناك خيار فعلاً سوى متابعة الدراسة والتخرّج. هذا لم يكن رأي أمّي التي وضعت الدراسة قبل كل شيء، بل رأيي أيضاً.

وجدت في صديقين هما محمد السمحان ورائد المشعل العون الذي مكنني من متابعة الدراسة. كانا يدوّنان ملاحظات من المحاضرات التي لم أستطع حضورها ثم نعود معاً إلى بيتي لنراجعها. تحوّل الشعور بالعجز إلى شعور قوي بالتحدّي وبدأت أخصص أربع ساعات على الأقل يومياً لتعويض ما فاتني. دكتوران هداهما الله إلى مساعدتي قدّما عوناً كبيراً ولم تكن لهما علاقة بكلّيتي. الأول هو الدكتور عمر تكله رحمه الله. كنت أطلب منه تحضير مادة أو أكثر من المواد المطلوب مني تقديمها ثم يأتي إلى البيت ويدرّسني. الثاني هو الدكتور حجازي زاهر.

بدأت أثبتُ تفوّقي اعتباراً من السنة الثانية. خلال الفصلين الدراسيين من تلك السنة نلت درجة ممتاز في كل المواد (باستثناء مادتين أذكر منها كيمياء المواد الهندسية) فكانت درجتي فيها خلال الفصل الثاني «جيد جيداً مرتفع» +B. كان عدد الساعات التي أخذتها في السنتين الأولى والثانية ٧٠ ساعة، أضفت اليها خلال السنوات الثلاث الأخيرة من دراستي ١٠٦ ساعات دراسية ونلت في كل المواد درجة ممتاز (A). لم تتحسن علاماتي فقط بل بدأت ثقتي بنفسي تزداد بسرعة إلى الحد الذي وجدت نفسي قادراً في حالات بعينها على تحدّي بعض المحاضرين والإثبات لزملائي أنني المصيب. كان هناك هدفان إضافيان: الأول الإثبات بأنني لم أحقق هذا التقدّم السريع في دراستي لأن المحاضرين أخذوا في اعتبارهم انني أمير بل لأنني أتقن معرفة

المواد المطلوبة. الثاني أن عدم استطاعتي حضور كل المحاضرات لا يعني أن من يحضرها كلّها أفضل مني. الجهد الإضافي الذي وضعته في دراستي في البيت عوّض هذا النقص.

التخرّج

كل علاماتي في السنوات الثلاث الأخيرة من الجامعة كانت بدرجة ممتاز. لم أسأل، لكن أعتقد إنني كنت الوحيد الذي حقق هذه النتيجة، ثم توّجتها بالتخرّج. نلت درجة ٤,٧٦ من خمسة فكانت بدرجة ممتاز مع مرتبة الشرف الأولى، وأصبحت مهندساً بعد كل ذلك العناء. قبل ثلاثة أيام من حفلة التخريج في يناير ١٩٨٧ أبلغني الدكتور عبدالله الحمدان رئيس قسم القبول والتسجيل باختياري لإلقاء كلمة الخريجين.

كان العام ذاك (١٤٠٧ هـ ١٩٨٧ ميلادية) مهماً لنا لأنه يمثّل ثمرة خمس سنوات من العمل، وكان مهماً للجامعة لأنه صادف إكمال عامها الثلاثين على تخريج ١٥ طالباً من كلية الآداب التي كانت أول كليّة فيها، فيما كان الخريجون في عامنا من ١٧ كلية ومعهداً وفي ١٥٠ تخصصاً. كان الدكتور الحمدان يريد كلمة خاصة لكنني اعتذرت عن قبول أي مساعدة وأعددت الكلمة بسرعة. كان المديح جزءاً من كل شيء آنذاك لكن أردت أن يأتي المديح في صورة غير مباشرة لئلا يخرج فجاً مُفلساً من كثرة ترديد الكليشهات.

جاء يوم إلقاء الكلمة أسرع مما توقعت لكنني كنت مستعداً لكل شيء. جهد والدي في تعليمي القرآن وإصراره على حسن النطق وإصلاح اللسان كان واضحاً من جملتي الأولى. كان حشد الطلاب وذويهم والمسؤولين الكبار يبعث الرهبة. عمي الأمير سطام بن عبدالعزيز نائب أمير منطقة الرياض كان ضيف الشرف في الحفلة التي ضمّت عدداً كبيراً من أبناء أعمامي مثل الأمير خالد بن سلطان والأمير تركي بن خالد بن فيصل، الذي كان أحد الخريجين يومها ثم توطدت صداقتنا في ما بعد، وعدداً كبيراً من المدعوين.

كنت مستعداً لإلقاء كلمتي لكنني كنت أفكّر في أشياء أخرى عندما سمعت اسمي.

فجأة شعرت بجفاف في حلقي.

وقفت على المنصة ووضعت كلمتي أمامي وما أن تجاوزت مقدمتي الصغيرة حتى تلاشى التردد وارتفعت معنوياتي وشعرت بارتياح متعاظم وبدأ جهد إلقاء كلمتي يتحوّل إلى متعة عظيمة:

بسم الله الرحمن الرحيم،
صاحب السمو الملكي الأمير سطام بن عبدالعزيز،
معالي الدكتور منصور التركي (مدير الجامعة)، أساتذتنا الأفاضل، ضيوفنا الكرام،
السلام عليكم ورحمة الله.

الحمد لله.

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله. نحمده سبحانه وتعالى الذي وفقنا فبلغنا هذا اليوم، هذا اليوم الذي نجني فيه ما زرعنا ونقطف فيه ثمار تعب وجهد كبيرين. وما أجمل هذا الاحساس الذي ينتابنا في هذه اللحظات. إنه احساس من حصد بعدما زرع، ومن وجد بعدما اجتهد، فما أكبر هذا الجهد وما أروع هذا الحصاد.

والحمد لله. الحمد لله الذي أسبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنة، ووفق ولاة أمورنا فصبّوا جل اهتمامهم وأولوا عظيم جهدهم ورعايتهم لجامعتنا هذه ولكل ما يخص العلم والتعليم والمتعلمين. ونشكرهم كل الشكر على عنايتهم بهذه الجامعة التي نعتز بها كل الاعتزاز ونفتخر بما وصلت إليه في شتى النواحي والغايات والأهداف حتى غدت ولله الحمد واحدة من كبريات الجامعات في العالم شكلاً ومضموناً.

كما نشكر ونقدّر كل من ساهم في بناء وازدهار هذه الجامعة وبخاصة اساتذتنا الأجلاء الذين ما بخلوا علينا بعلم أو جهد أو توجيه.

وإننا إذ نقف بينكم في هذا اليوم الأغر فإننا نقف في الآن ذاته مع أنفسنا لنحاسبها على ما مضى ونعد لها العزم والإيمان والصدق والاخلاص لما هو آت. وإننا نعدكم ونطمئنكم بأننا نعرف واجباتنا وندرك مسؤولياتنا، واننا سنكون بإذن الله عند حسن ظنكم: رجالاً بكل ما في هذه الكلمة من معنى، رجالاً نعمل بكل الجهد والاخلاص كل في موقع عمله ومسؤوليته لما فيه خير هذه الامة التي كانت وستظل بإذن الله خير أمة اخرجت للناس ولخدمة ديننا ومليكنا ووطننا.

وإنني أشبّه هذه الجامعة بالأم التي من حق أولادها عليها الرعاية والتوجيه والتعليم والتأديب وقد وجدنا منها ذلك. ومن حقها على أولادها أن يشرّفوها ويؤدوا رسالتها وستجد منّا ذلك إن شاء الله.

وإنه إذا كان لي أن أقول بعض الشعر فإنني أقول ما قال شوقي:

وأن البــر خــيــر في حــيــاة   وأبقى بعــد صــاحــبــه ثوابا
نبي البـــر بيّنه ســـبـــيـــلاً   وسن خــلاله، وهدى الشــعــابا
وعلمنا بناء المجـــد حـــتى   أخــذنا إمــرة الأرض اغــتــصــابا
ومـــا نيل المطالب بالتـــمني   ولكن تؤخـــذ الدنيـــا غـــلابا
ومـا اسـتـعـصى على قـوم منال   إذا الإقـــدام كـــان لهـم ركـــابا [١]

ضيوفنا الكرام،

نشكر لكم حضوركم هذه الليلة، ومشاركتكم لنا هذه الفرحة. ان حضوركم اليوم كان له أبلغ الأثر في نفوسنا سائلين الله ان يسدد خطانا وإياكم، وان يبلغنا رضاه وأن يهدينا لما فيه خير ديننا ودنيانا هو ولي ذلك والقادر عليه، والسلام عليكم ورحمة الله.

[١] من قصيدة «ذكرى المولد»، «الشوقيات»، ج١، الصفحات ٦٣-٦٦.

٢

العالم وراء السور

في طريق الملك فهد الذي يشطر مدينة الرياض في اتجاه شمالي جنوبي مائل، شارع ضيق ينفتح على سلسلة من المنازل المتلاصقة التي ضمّت أسرتي الصغيرة ومنازل اخوتي أحدهم خالد رحمه الله. في بداية الشارع بوابة خشبية كبيرة يطلّ من ورائها طريق داخلي يقود إلى ما يشبه الحي المغلق. إلى يسار الطريق عند نقطة تضيّقه تماماً شجرة قديمة تُسقط ظلالاً كثيفة على طرفي حديقة تصطدم في نهايتها بمبان تنتشر في اتجاهات ثلاثة. ينحرف الطريق في صدر المكان يساراً قبالة مدخل يؤدي إلى مبنى مربع يلتف درجه صعوداً إلى الطبقة العليا حيث تتوزع غرف النوم التي يطل الغربي منها على الحديقة.

دخلت غرفتي مرّة وأغلقت الباب ونظرت ثانية إلى مغلّف أخرجته من جيبي وهممت بفتحه ثم رفعته مرتين أو ثلاثاً ورميته على الطاولة القريبة. أعرف ما في المغلّف. شيك آخر من جامعة الملك سعود هو راتب شهر آخر من حياتي قضيته في وظيفتي الجديدة معيداً في الجامعة. خفق قلبي بشدّة عندما رأيت الشيك الأول ومن وقتها بدأت المتعة بالتقلّص تدريجاً. لعلي سأفتح الظرف وأخرج الشيك وأنظر إليه، لكن ليس الآن.

من مكاني وراء نافذة غرفتي أستطيع رؤية السور أمام بيت والدي في شارع الخزّان. إن لم يستطع أحد أن يتذكّر هذا الاسم فلا بأس. لن يضلّ أحد الطريق. «أمام بناية الباخرة» عنوان يكفي. وراء بناية الباخرة بنايات أخرى. أسفلها طريق يقود إلى وسط الرياض ـ مدينتي الأولى التي أصبحت يوماً الثانية بعد بيروت.

يوجد عالم كبير خلف سور بيت والدي. سبعة آلاف ريال راتب مهم لكثيرين من سكان الرياض لكنه لا يكفي لشراء بيت؛ لا يكفي لشراء سيارة، لا يكفي لتغطية نفقات الزواج حتى بعد إضافة أي دخل آخر. لا يستطيع أحد أن يزايد على السعوديين في عروبتهم وإسلامهم لكن الزواج عندنا مكلف جداً في أغلب الأحيان. «إذا أتاكم من ترضون خلقه ودينه فزوجوه» وصيّة شريفة من حديث شريف لا يتوقف عنده بعض الناس. أحسب ان الأمور نسبية في معظمها. إن لم تكن تعرف شيئاً لن تفتقده في حياتك. إن عرفته ستعتاد عليه وإن اختفى من حياتك لأي سبب ستتذكره دائماً ولن تصبح الحياة ممتعة بعد ذلك.

لا يمكن استثناء الدين من الدنيا. أنا مسلم لذا لا أستطيع استثناء الآخرة. إن لم يكن الثواب هو الدافع وراء كل شيء فالعقاب. توجد طرق لكسب المال تبدو للبعض سهلة لكن حتى لو وضعوا مال الدنيا في يدي ما كنتُ سأقبله إن لم يأتني حلالاً. إذًا ماذا يمكن أن أفعل بسبعة آلاف ريال في الشهر من وظيفتي في الجامعة؟.

إذا كنتَ طموحاً فلا تضع حدوداً لطموحك لأنك ستقيده. بدوي هذا الطموح كما يبدو، لا يريد أن يقيّده شيء. الواقعية ليست وضعاً سيئاً على الإطلاق لكن لا تخلط بينها وبين الطموح. الواقع أحياناً هو قبول الشيء كما هو، على الأقل إلى حين. قبلتُ بوظيفتي وقبلت براتبي لكن القبول كان إلى حين. إلى حين ماذا؟. لا أعرف. على الأقل أذهب إلى مكان أحبه هو الجامعة، وأؤدي عملاً أحبه هو التدريس. لم التحق بكليّة الهندسة ثم اتخصص بالهندسة الصناعية لأنني كنت أريد أن أصبح مهندساً فقط. أحب الرياضيات وأحب الأرقام. عقلي يرتاح إلى الأرقام كما يرتاح بعض العقول إلى الموسيقى.

الوحيد الذي أعرفه مثلي هو ابن أخي عبدالعزيز بن خالد، وهو الطالب الوحيد الذي كنت أعتقد أنه يعرف أكثر من مدرّس الرياضيات عندما كنّا في الثانوية. لم تكن دراسة الرياضيات بالنسبة لابن أخي عناء، ولم يرهق عينيه في البيت منكباً على كتب الرياضيات. كان يعرفها والفيزياء كما لو بالفطرة. كل علاماته خلال دراسته في جامعة البترول والمعادن كانت A. الدكتور هاشم يماني وزير الصناعة كان يدرّس في الجامعة وكان يقول: «لم أر في مهنة التدريس طالباً مثل عبدالعزيز». الأرقام بالنسبة إليه متعة. سماعها منه متعة. ألغازه الرياضية والفيزيائية متعة.

استمتعتُ بما استطعت الاستمتاع به في دراستي. الظروف حالت بيني وبين إطلاق أحاسيس المتعة حتى نهايتها. هذا يمكن أن يحدث لأي شخص لأنك لا تستطيع السيطرة على كل شيء حولك. في المرحلة الأخيرة من دراستي الجامعية تبخّرت المتعة فجأة وحل محلها القلق. لوالدتي فضل كبير في مساعدتي على التخلص من تلك المرحلة. العودة إلى الله أقوى من ذي قبل قدّمت القوة الأكبر. لم أدعُ في حياتي مثل دعائي في تلك المرحلة. كان في إيماني المتجدّد إنقاذ لي من مخاوفي العميقة. الدعاء كان الطريق إلى ما كنت أتمناه والخلاص مما كنت أعاني منه إلى أن زالت الغمة.

الدعاء بحرارة ومن القلب والجوانح: «اللهم إنّي أسألك لي ولوالديّ ولآل سعود والمسلمين من خير ما سألك به نبيك محمد وعبادك الصالحون، وأعوذ بك من شر ما استعاذ به نبيك محمد وعبادك الصالحون. اللهم إنّي أسألك بأنني أشهد أنك أنت الله الذي لا إله إلا أنت الحي القيوم أن تسهل عليّ الدرب وتفرّج عني الكرب». «إنا لله وإنا إليه راجعون. اللهم أجرني في مصيبتي واخلف لي خيراً منها». هذه من أهم الدعوات التي كنت أرسلها في الليل

إلى خالقي لأن الرسول صلى الله عليه وسلم يقول: «ما من مسلم تصيبه مصيبة فيقول ما أمره الله (إنا لله وإنا إليه راجعون) إلا أخلف الله له خيراً منها». ما دعوت هذا الدعاء في حياتي بعد مصيبة أو خسارة إلا أخلفني الله خيراً منها سواء قبل التخرّج أو بعده. الرسول يقول: «ما من عبد يقول في صباح كل يوم ومساء كل يوم: بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض ولا في السماء وهو السميع العليم ثلاث مرات لم يضرّه شيء»[1] لذا أكرر دائماً هذا الدعاء كما أوصانا الرسول وأقول: ربي أحسن أخلاقي. اللهم أعز آل سعود بالإسلام وأعزّ الإسلام بهم. اللهم ارزقني زوجة صالحة وبيتاً و٢٠٠ مليون ريال، يا رب!.

أعرف لماذا كنتُ أريد زوجة صالحة وبيتاً لكن لا أعرف قصة المئتي مليون ريال هذه. من أين جئت بها؟. أعتقد أن المبلغ كان القمة آنذاك. كان أعلى جدار تصوّرته بيني وبين نوع الحياة الذي لا أريده. كنت أدعو ما لا يقل عن ساعة أو ساعة ونصف الساعة في تلك الأيام الصعبة. إذا كان أنسب وقت للاستجابة للدعوات قبل صلاة الفجر كنت استيقظ قبل صلاة الفجر واسجد وأصلي وأدعو. فعلت هذا كل يوم. في حديث للرسول صلى الله عليه وسلم قال: «ينزل ربنا تبارك وتعالى كل ليلة إلى السماء الدنيا حين يبقى ثلث الليل الآخر يقول من يدعوني فأستجيب له من يسألني فأعطيه من يستغفرني فأغفر له». الساعة التي يرجى فيها يوم الجمعة هي بين العصر والمغرب لذا إذا جاء العصر فالصلاة ثم العودة في ذلك الوقت إلى الدعوة بحرارة ومن القلب. في رمضان كانت الدعوات في القيام وفي صلاة التراويح وعلى الإفطار وبعده وفي السحور وفي كل وقت أستطيعه.

كل ما دعوت الله لتحقيقه تحقق وأكثر منه بكثير. أشكره دائماً على نعمه. سبعة آلاف ريال شهرياً لم تكن بعد التخرّج ٢٠٠ مليون ريال تماماً. لم تكن سوى بوصات في طريق الألف ميل لكنها كانت شيئاً أبعدَ شبح الغمّ الذي نشر غيمته فوق كياني. جميع الشباب يحلمون بالعثور على الزوجة الجيدة والمستوى المعاشي الجيد وكنت أنا منهم. السرور الكبير نعمة كبيرة، لكن السرور الصغير نعمة أيضاً. عكسها يمكن أن يكون رهيباً. الشيء الوحيد الذي يمنع الإنجراف وراء هذا الشيء الرهيب هو الرهبة من جهنم الرهيبة.

لم يكن الراتب أهم ما شدّني إلى وظيفة معيد. كنت أريد التحضير لشهادة ماجستير العلوم في الهندسة الصناعية (نلتها في ١٧/ ٧/ عام ١٩٩٣) لذا كنت أريد أن أعود طالباً مرة أخرى لكنني كنت أيضاً أمضيت معظم حياتي طالباً وحان الوقت لكي أحقق لنفسي هذه الأمنيّة

---

[1] في سيرة عن العاهل المغربي الراحل الملك الحسن الثاني كتبها صحافي فرنسي بعنوان: «ذاكرة ملك» روى الصحافي أن الملك الحسن أبلغ إليه إنه كان يعرف أنه لن يُقتل عندما حاول محمد أفقير اغتياله عام ١٩٧٢ بقصف طائرته لأنه تذكّر هذا الحديث ذلك اليوم وردّده. أثار هذا استغراب الصحافي وسأله متى يموت المسلم إذاً؟ فقال له الملك إن الرسول صلى الله عليه وسلم سئل عن ذلك فقال: من إذا جاء أجله أنسيها.

الصغيرة وأقف في الجانب الآخر. أحب أيضاً فكرة التصحيح بالأحمر على أوراق الواجبات والاختبارات ذات الحبر الأزرق. لكي أفعل هذا وذاك كان عليّ بدءاً الوقوف أمام اللجنة الفاحصة وإتمام مقابلة شخصية مطوّلة. كان من بين أعضاء اللجنة الدكتور عبد العزيز المجاهد والدكتور زهير عبد الجبار وكلاهما من كلية الهندسة. لا أذكر من منهما سألني لماذا أريد أن أصبح معيداً. قلت انني أشعر ان التدريس تجربة جديدة للغاية، ولو تركت الجامعة وأردت العودة إليها لكان ذلك صعباً. كان هذا مقنعاً لكنني أضفت انني أريد أن أعطي الطلاب فكرة جيدة عن العائلة التي أنتمي إليها. كانا يعرفانني جيداً لذا أعتقد انهما اقتنعا.

انتهيت من الجامعة في الدورة الثانية بعد صيف عام ١٤٠٧ (١٩٨٧ ميلادية) وأصبحت معيداً بعد ذلك مباشرة. كُلّفتُ إعطاء تمارين مادة الأبحاث العملياتية Operational Research، وكنت ألقي محاضرتين أو ثلاث محاضرات أسبوعياً، وأعدّ بعض التمارين وأصحح الأوراق باللون الأحمر الذي أحبّه، إلى جانب مهمة أساسية هي مساعدة من يقصدني من الطلاب. محاضرتي الأولى مرّت بسلام. كنت رأيت المحاضرين أمامي مئات المرّات لكن لم أتصوّر نفسي مكانهم. عندما وقفت في القاعة واستعرضت الطلاب أمامي شعرت باضطراب وبدأت دقات قلبي تتسارع. كنتُ حضّرت جيداً وأعددت تمرينين أو ثلاثة لذا مرت ٣٠ دقيقة من الدقائق الخمسين بسرعة.

أتذكّر دائماً ثقل ظل بعض المحاضرين عندما كنت طالباً لذا حاولت أن أكون مختلفاً. نستخدم حديث كرة القدم في السعودية كما يستخدم الانكليز الطقس في بريطانيا لذا كنّا نتمازح أحياناً وربما حذرت بعض الطلاب المؤيدين لفريق غير الهلال بأن ينسى النجاح طالما بقيتُ في الجامعة. هذا عوّض إلى حد ما استياء بعض الطلاب من سهولة اكتشاف أساليب الغش في الاختبارات التي كانوا يمارسونها على المعيدين لأنني كنت طالباً إلى عهد قريب لذا أذكر كل شيء.

بعض الطلاب كان يتجنّب هذه الأساليب لكنه لم يكن يبذل جهداً ملحوظاً. من هؤلاء طالب من الطلبة الملتزمين أعدّ واجباً بلا أي تركيز أو اهتمام فكتبت على ورقته: إن الرسول صلى الله عليه وسلم يقول: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». ثم قلت له بعد ذلك: ان الحديث تجسيد لمعنى الإخلاص في العمل، ولا يصح ان تكون متديناً ثم تؤدي واجباً بهذه الطريقة. اعتقدتُ انه استاء من ملاحظاتي ونسيت ما حدث فترة طويلة إلى أن جاءني زميل تخرّج معي هو محمد الخريّف فقال إنه سمع شخصاً يذكرني بالخير لأنني ذكّرته مرة بأهمية أداء العمل المطلوب على أكمل وجه.

لا أعرف رأي جميع طلابي فيّ لكن أعتقد، مما سمعته، ان الطلاب رأوا فيّ ما اعتبروه تواضعاً وعرفوا فيّ جودة الشرح والرغبة الحقيقية في مساعدتهم. كنت في مكتبي دائماً في

الساعة الثامنة صباحاً وكنت على استعداد للبقاء في الجامعة حتى الرابعة بعد الظهر إذا تطلّب الأمر. ربما اشتكى بعض الناس من أنني كنت جاداً أكثر من اللازم. هذا شيء لم أتعلم كيف اتجنّبه بعد. أعتقد أنني أحاول عن غير وعي أحياناً أن أطالب الناس بما أطالب به نفسي لذا لا أرتاح ولا أترك أحداً يرتاح.

يوماً ما سأتغيّر.

من مكاني وراء نافذة غرفتي فكّرت في تجربتي القصيرة معيداً في الجامعة فوجدتها كما تصوّرتها قبل ان أشغلها. كانت تجربة شيقة وثرية. خليط من الواقع والرومانسية لأن العمل نفسه خليط يجمع مهمة الطالب والأستاذ معاً. أشبعت رغبتي في التصحيح وجمع الدرجات وإضافة الأحمر إلى الأزرق، وسمعت الطلاب ينادونني: «أستاذ» عشرة آلاف مرة ظلت إحداها عالقة في ذاكرتي. حدث هذا عندما تقدم إليّ طالبي السابق موسى العمران وخاطبني بهذه الكلمة الجميلة أمام جميلات صادف مرورهن أمامنا في تلك اللحظة في أحد مقاهي باريس.

يمكن ان أستمر معيداً طوال حياتي لكن حياتي لن تكون الحياة التي أريدها. فعلت كل ما أردت فعله. كان نوعاً من الحلم وحان وقت الاستيقاظ والبحث عن فرصة أخرى في مكان آخر. خلف السور أمام بيت والدي عالم شاسع فيه اخفاقات كثيرة وفيه نجاحات كثيرة. لا بدّ من وجود فرصة لي هناك. إن لم أجدها بعد فلأنني لم أبحث عنها جيداً، أو لأنني لم انتبه إليها حتى الآن.

راتب الشهر المقبل من الجامعة سيكون الراتب الأخير.

الجزء الثاني

مشروع صناعة الورق

٣

الدفتر الأسود

قبيل الامتحانات الأخيرة في جامعة الملك سعود سنة ١٩٨٦ قدّمني عبدالله العرّاك الذي تعرّفت عليه عن طريق ابن عمة والدتي أحمد النجرس إلى رجل أعمال دانمركي جاء إلى الرياض يومين أو ثلاثة وهو يحمل فكرة مشروع لإنشاء مصنع إنتاج عجينة الورق من سليلوز قش القمح. في اليوم التالي عرضتُ الفكرة على الدكتور حمدي علواني وطلبت منه الانضمام إليّ في اجتماع رتّبته مع الدانمركي. جلسنا في مكان لم أعد أذكره وقدّم لنا الفكرة ثم مضى ولم أسمع عنه شيئاً منذ ذلك الوقت.

بدأنا نفكّر بعدها في إعداد دراسة جدوى إقتصادية للمشروع، وقادنا البحث عن متخصص في صناعة الورق إلى خبير مصري هو الدكتور محمد الطرابلسي الذي أعد الدراسة الفنية، ثم وضع المحاسب القانوني محمد عزت عبدربه خبير الاستثمار في منظمات الجامعة العربية دراسة الجدوى الاقتصادية. وفيما انشغلتُ بالتحضير للامتحانات كان الدكتور الطرابلسي يضع الخطوط العريضة للدراسة بعد الاتفاق على تقاضي مبلغ ثلاثين ألف دولار لا أعرف من أين جئت به.

كان مستقبل مشروع صناعة الورق غامضاً لكن الفرصة كانت واعدة فبدأت أركز جهودي على المشروع ثم قررت التفرغ له تماماً فاستقلت في فترة لاحقة من وظيفتي معيداً في الجامعة، وكان الدكتور حمدي علواني ترك التدريس أيضاً فدعوته إلى العمل معي.

في الثالث من ربيع الأول ١٤٠٨ (٢٦/ ١٠/ ١٩٨٧) صدر ترخيص صناعي رقم ١٠٦ بإنشاء الشركة السعودية لإنتاج الورق استناداً إلى دراسة تسويقية من ٥٨ صفحة خلصت إلى عدد من النقاط الأساسية شملت:

١ - «إن حجم الطلب الحالي والمستقبلي على الورق في المملكة العربية السعودية يؤمّن بدرجة كافية من اليقين إقامة مصنع وطني لإنتاج ورق الطباعة والكتابة والورق الصحي. إنّ الطاقة الاستيعابية لسوق المملكة حالياً ومستقبلاً حتى سنة ٢٠٠٠ تؤمّن تصريف منتجات خطوط الإنتاج بالمشروع ذات الطاقات الممكنة والمتوازنة فنياً واقتصادياً. وان المشروع المخطط له

أن يتدرج في الإنتاج ليصل إلى طاقته الكاملة في سنة ١٩٩٣ سوف تتراوح نسبة تغطية الاستهلاك المحلي منه بين ٢٥-٣٣٪ لورق الطباعة والكتابة، وبين ٤٢-٥٣٪ للورق الصحي خلال الفترة من بدء التشغيل حتى سنة ٢٠٠٠».

٢- «بالإضافة إلى اعتبار المشروع مُؤمّناً تسويقياً، أظهر المسح التسويقي أن استهلاك القطاع الحكومي يمثّل نسبة معنوية من الاستهلاك المحلي من ورق الطباعة والكتابة (حوالي ٧٠٪)، كما أن شريحة ثابتة ومميزة من طلب القطاع الحكومي تتمثل في الورق اللازم لطباعة الكتب المدرسية. وعلى ذلك وجهت الدراسة الاهتمام إلى هذا القطاع من الطلب. ذلك أنه حتى لو اقتصر بيع إنتاج المشروع على الوفاء باحتياجات القطاع الحكومي فقط، فإن ذلك سوف يؤمّن المشروع تسويقياً».

وجرى في وقت لاحق تعديل الدراسة بناء على معطيات جديدة ارتأت التدرج في إنتاج الورق الصحي فيبدأ المشروع في السنة الأولى للإنتاج عام ١٩٩٢ بطاقة ١٢ ألف طن، ثم يرتفع الإنتاج إلى ١٦ ألف طن بعد ذلك. وخضعت تكاليف إنشاء المشروع إلى تعديلات عدّة إلا ان المحصلة النهائية كانت بين ٦٠٠ و٧٠٠ مليون ريال شاملة مشروع إنتاج عجينة الورق من قش القمح ومشروعي إنتاج الورق الصحي وورق الطباعة والكتابة.

افترضتُ آنذاك أن صندوق التنمية الصناعية سيقدّم نصف تكاليف المشروع وسيكون عليّ تأمين المبلغ المتبقي. اعتقدت أنني أستطيع الذهاب إلى أحد أعمامي للتوسط لدى صندوق التنمية الصناعية لتقديم قرض بالتكاليف كلّها. كنت اعتقد أن الطلب سهل التحقيق ثم اكتشفت بعد ذلك انه مستحيل. الصندوق يقدّم نصف التكاليف لصاحب أي مشروع كائناً من كان. لم يبق مجال للتراجع إذ كنت أنفقتُ معظم ما ملكته، وكان المشروع الأمل الوحيد الباقي أمامي لتحقيق شيء يمكن ان انطلق منه إلى بناء مستقبلي. لديّ على الأقل وعد من الصندوق بتقديم نصف التكاليف وسأجد مصدراً للنصف الآخر عندما يحين الوقت.

خلال تلك الفترة وجدت نفسي أمام مشروع آخر كان يتطلّب الاهتمام والمال. كنت قبل سنة من ذلك تقريباً خطبت جواهر ابنة الامير فهد بن عبدالله بن محمد نائب قائد القوات البحرية وهي أيضاً حفيدة عمتي البندري شقيقة والدي قبل سنة تقريباً. اقترب موعد الزواج واعتقدت آنذاك أيضاً أنني أستطيع إيجاد المال لكن ذلك لم يكن سهلاً. ذهبت إلى والدي يوماً واخبرته أنني مقبل على الزواج. والدي لا يهتم بالمال وليس عنده حساب بنكي ولا يتعامل مع المصارف أصلاً. إن وُجد عنده فهو لأهل بيته ولآخرته. استمع إليّ بصمت ثم دخل غرفته وعاد يحمل بين كفّيه كل ما كان يملكه. أعرف تقوى والدي لكن البركة الكبيرة التي وجدتها في ماله شيء لم أكن أتوقعه. أضاف والدي إلى تلك البركة السعي وعندها فقط تمكّنتُ من تغطية نفقات الزواج وفاض عنها مبلغ آخر.

لم يكن لديّ بيت فنزلت وزوجتي في بيت والدها فترة. لم أجد هناك سوى الراحة والسعادة والتكريم لكن كان علينا الانتقال إلى المرحلة التالية من حياتنا الزوجية لذا بدأنا نفكّر في بناء بيت. يخطىء الشباب في مقتبل العمر عندما يريدون بيتاً فيه كل شيء. ارتكبت الخطأ نفسه ولم انتبه إليه إلا في اللحظة الأخيرة. لو عادت بي الأيام كنت بنيت بيتاً صغيراً ووظفت المبلغ الباقي في المشروع. في البداية بنيت فيلا صغيرة بغرفتي نوم، ثم بنيت فيلا أكبر. وكنت ماضياً في العزم على استكمالها عندما اكتشفت ان التكاليف ستستهلك كل ما لدي. كان الخيار بين المضي في بناء البيت أو تخصيص ما معي لمشروع صناعة الورق فاخترتُ وزوجتي الخيار الثاني وأبقينا البيت على العظم على ان نكمله يوماً ما. خلال تلك الفترة رزقنا الله بابنتنا الأولى سارة فحلّت في حجيرة طولها متران وعرضها متر ونصف المتر. عندما رزقنا الله بابنتنا الثانية نوف لم نجد مكاناً فقسمنا غرفة الطعام إلى قسمين وجعلنا أحدهما لنوف. مع الزمن زاد الله في رزقي وعندها فقط بدأت أحوالنا في التحسن واستكملنا البيت.

هذا حدث بعد أربع سنوات. قبل ذلك وجدت نفسي وزوجتي نواجه مشكلة كبيرة تتطلب تمويل مشروع تكاليفه التقديرية نحو ١٩٠ مليون دولار (٧٠٠ مليون ريال) فيما كان ما بقي معنا نحو ٤٣٣ ألف دولار (١,٦ مليون ريال). استعرضنا معاً مشاريع تجارية صغيرة ثم استبعدناها. كنّا تصوّرنا مصنع الورق ووجدنا فيه أكبر أمل حولنا، لذا أبعدنا من خواطرنا كل المشاكل التي يمكن ان تعترضنا، وبدأنا التركيز على إيجاد حلول للعقبات التي وقفت في طريق إنجاز المشروع.

عندما يصبح الإنسان مفلساً أو مديناً لا فرق ان يفلس لمليون ريال أو لمئة مليون ريال. إذا كانت النهاية هي الإفلاس فليكن لمشروع كبير مثل مصنع الورق. جاءني هذا الدانمركي من آخر الدنيا يحمل رزقي ومستقبلي. سخّره الله لي وكانت فكرة المشروع عطيّة من الله لذا لا بدّ أن أجد حلاً لمشكلة التمويل.

مشاكل كثيرة تختفي بالتقادم إلا مشاكل التمويل. بين يديّ هذا المبلغ الصغير فيما المبلغ المطلوب مني أكبر من كل ما أستطيع التفكير في الحصول عليه. لم يعد مفرّ من مواجهة الواقع. لن أستطيع إيجاد حصتي من التمويل مهما فعلت لذا كان لزاماً أن أقلص طموحي. كان المشروع الأساسي يتضمن بناء مصنع لإنتاج عجينة الورق من قش القمح المنتج محلياً أو من العجينة المستوردة، ثم بناء خط إنتاج ورق الطباعة والكتابة وخط إنتاج آخر للورق الصحي. جلست والدكتور حمدي ليلة بعد ليلة نفكر بالخيارات. لا بدّ من تقليص المشروع وبالتالي التكاليف. في النهاية قررنا أن الخيار الوحيد هو بناء مصنع للورق الصحي كمرحلة أولى.

في صفر ١٤١٠ (سبتمبر ١٩٨٩) أعددنا «مذكرة في شأن الموازين الاقتصادية والتمويلية لمشروع إنتاج الورق الصحي» تضمنت البنود الآتية:

- اختيار تنفيذ خط إنتاج الورق الصحي كمرحلة أولى في المشروع.

- موافقة صندوق التنمية الصناعية على منح قرض لتنفيذ مرحلة إنتاج الورق الصحي من دون الارتباط بالمراحل التالية، ضمن إطار مجموعة من الضوابط التي وضعها الصندوق.

- اختيار تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة لتضطلع بتنفيذ المرحلة الأولى، أي إنتاج الورق الصحي اعتماداً على العجينة المستوردة.[1]

كانت تكاليف هذه المرحلة محسوبة بالأسعار آنذاك نحو ٢٠,٥ مليون دولار (٧٧ مليون ريال) إلا أن التكاليف النهائية قُدّرت آنذاك بنحو ١٠٠ مليون ريال شاملة بنوداً لم ترد في المذكرة. بدا لي بعدها أن تأمين حصتي من التمويل أسهل من السابق فجدّدت همتي. لكن في اللحظة التي بدأت أعتقد أنني يمكن ان أحقق النجاح هذه المرة، وفي اللحظة التي قطعنا شوطاً لا بأس به في جمع خيوط المشروع حدث ما لم أتوقعه وبدأت علاقتي مع الدكتور حمدي في الفتور ثم تحوّل الفتور إلى قطيعة وبدأت أركان المشروع بالاهتزاز.

مظاهر الثقة

من مظاهر الثقة الكبيرة بالنفس ان يعترف المخطىء بخطئه. من المظاهر الأكبر أن يعترف المخطىء علناً أنّ شخصاً أدنى منه مرتبة أو علماً كان مصيباً وانه كان هو المخطىء. هذا الموقف عرفته وقدّرته في الدكتور حمدي علواني. كان اعترافه علنياً وصريحاً وأمام جميع الطلاب وبابتسامة.

زملاء كثيرون التحقوا بعد الثانوية بجامعة البترول والمعادن في الظهران فيما انضم عدد كبير آخر إلى جامعات أميركية. لم تكن ظروفي الشخصية سهلة آنذاك، ولم تُتح لي الخيارات التي توافرت لمعظم زملائي. في النهاية بقيت في السعودية ودرست في السعودية ولم أندم على ذلك في حياتي. لم يكن معي أحد من زملاء الدراسة الثانوية في جامعة الملك سعود، وكنت الأمير الوحيد في كلية الهندسة. لا تبجّح هنا ولا سرور بل العكس كان صحيحاً في معظم الأوقات. كنت أشعر في الجامعة انني مثل المطاط يشدّني بعض المحاضرين من جهة ويشدّني الآخر من جهة وكلّه لأنني ولدت أميراً. بعض المحاضرين كان يصرّ على أن يثبت لباقي

---

[1] لم يكن قرار اللجوء إلى العجينة المستوردة في ذلك الوقت خياراً. خلال عامي ١٩٨٧و١٩٨٨ أرسلنا عدداً كبيراً من عينات قش القمح المنتج في السعودية إلى مختبرات في أميركا وألمانيا والنمسا وإلى شركة «راكتا» في الاسكندرية لإجراء تجارب الطبخ لانتاج العجينة من القش. لكن التحاليل بيّنت وجود مادة معروفة باسم «الشراب الأسود» تستخدم لصنع الصودا الكاوية ويحظر تصريفها في المجاري لذا لا بدّ من معالجتها معالجة خاصة تتطلب مخصصات كبيرة. الجدوى الاقتصادية للمضي قدماً في صنع العجينة من القش وضعت في الاعتبار انتاج نحو ٤٠ ألف طن من العجينة سنوياً وهي كمية تزيد بكثير على حاجتنا في المراحل الأولى.

الطلاب أن كرامته أعلى من أن تُملي عليه التجرّد، ولا يهمه إن عاملني بالطريقة التي يريدها. هذا الصنف كان فظاً متعالياً متشدّداً بلا أي مسوّغ. عليّ أن اعترف أن بعض هؤلاء كانوا مواطنين سعوديين، وربما كان أحد أسباب ذلك ضعف الثقة بالنفس. الموقف النقيض تمثّل في محاولة قسم آخر من المحاضرين مجاملتي أمام الطلاب لأنني أمير. لم أكن في حاجة إلى هذه المجاملة. لا أريدها. حتى لو كانت أجوبتي أدق الأجوبة سيعتقد زملائي ان المحاضر وافقني لأنني أمير. لا يمكن الخروج بسهولة من دوامة مثل هذه، ولا يمكن الشعور بارتياح لحظة واحدة.

الدكتور حمدي كان مختلفاً ومثله محاضر أو محاضران آخران لكن ليس بالطريقة نفسها. كان يتعامل معي بيسر وعفوية وربما ساهمت ميوله السياسية جزئياً في قولبة موقفه تجاهي فقد كان ميالاً إلى الملكيّة والارستقراطية في بلده مصر، وكان بعيداً عن التيار الناصري لذا شعرتُ أنه يميل إليّ لكن بلا تحبّب رخيص. كان معتداً بنفسه كثيراً، ولم يكن من النوع الذي يجامل أميراً أو غيره لمساعدته على الحصول على تأشيرة دخول إلى السعودية لقريب أو صديق. أحد الأعمدة التي قامت عليها ثقته الكبيرة بنفسه كان ذكاؤه الحاد وقدرته الفائقة على الربط بين النظري والمحسوس وبين المبهم والواضح. مثل هؤلاء يجمعون عادة شيئاً آخر يكمّل شخصيتهم هو التواضع. يوجد فرق كبير بين التواضع والمسكنة. التواضع ابن القوة والمسكنة بنت الضعف.

سمعت بالدكتور حمدي خلال السنتين الأوليين من دراستي قبل التخصص ثم بدأ يدرّسني في السنوات الثالثة والرابعة والخامسة بعدما اخترت الهندسة الصناعية. محاضرات الدكتور حمدي لا تُفوّت. كان يتجنّب التقليدي في التدريس ويبذل جهداً خاصاً لشدّ انتباه الطلاب لذا كانت محاضراته أقرب إلى الأفلام. شرح لنا مرّة نظرية رياضية معقدة تُستخدم لوضع معادلة رياضية يمكن من خلالها التعرّف على مكان سقطت فيه طائرة فلم يفهمها أحد. شرحها ثانية ففهمتها لكن زملائي لم يفهموها فاستأذنته وقلت له إن سبب عدم فهم زملائي أنه يشرحها خطأ.

«كيف؟»، سألني مُستغرباً.

بدأت أشرح له ولزملائي النظرية موضحاً له أين مكمن الخطأ في شرحه. فهم زملائي النظرية لكن بعض الجوانب الشديدة التعقيد في النظرية أضاعت عليّ فرصة استكمال الشرح فسألته عنها فضحك وقال: «ما فهمتهاش! عجيبة؟ مع انني فهمتها».

لا يفقد محاضر متمكن مثل الدكتور حمدي شيئاً من احترام الطلاب له عندما يعترف بالخطأ لكنه يكسب احترام طالب مثلي طوال العمر لذا سأظل أحترم الدكتور حمدي على رغم كل شيء لأنه عاملني باحترام دائماً. انفصالنا في ما بعد لن يغير هذا الاحترام ولن يُنقص

امتناني الدائم له. الدكتور حمدي كان في زاوية مقابلة لذا يستطيع أن يعطي أسباباً تختلف عن الأسباب التي يمكن أن أعرضها لكن هذا لم يحدث لأننا لم نتواصل في ما بعد.

لا أستطيع أن اعطي سبباً واحداً للقطيعة لذا أريد أن اقترح ان المشكلة كمنت في عدد كبير من الأسباب أحدها ان علاقة الأستاذ بطالبه استمرّت في صورة طاغية أحياناً حتى بعدما تغيّرت طبيعة العلاقة وبتّ صاحب العمل. كان المشروع مشروعي وكانت المؤسسة التي انبثق عنها المشروع مؤسستي وكنت أريد معرفة كل خطوة فيه. كان هذا حقي ولم أعتقد ان الحصول عليه يمكن أن يُضعف حق الدكتور حمدي في متابعة دوره مشرفاً عاماً وما يمكن أن اسميه «الأب الروحي» للمشروع. كنّا نسير وراء الحلم وكان الدكتور حمدي يقود. شعرت بتغيّر جوهري للمرة الأولى خلال رحلة معاً إلى أوروبا لمعاينة آلات صناعة الورق. كان التغيّر واضحاً في السلوك والنظرة وربما في المصالح أيضاً. عندما عدنا حاولت أن أبقى بعيداً عن المشروع قليلاً لعل العلاقة تعود إلى طبيعتها لكن هذا لم يحدث ثم طرأ تطور غريب.

ذات يوم طلب الدكتور حمدي من أحد الموظفين إبلاغي بأن اتصل به، ثم وضع مفاتيحه على طاولته وخرج. وصلت مساءً إلى المكتب في مبنى العقارية الجديدة في شارع الستين بعدما نُقلت إليّ رسالته. كان في المكتب آنذاك أحمد الطاهر زميلي في كليّة الهندسة الذي ضممته إلى فريقنا وأصبح مساعدي بعد ذلك، وزميل آخر تركنا في ما بعد إلى عمل آخر هو أحمد دغش.

حاولت إخفاء مرارتي فلم استطع. كان المشروع مهماً بالنسبة لي ومهماً بالنسبة لهما أيضاً. قطعنا شوطاً كبيراً ووصلنا إلى مرحلة تحديد المكائن واختيار المورّد ثم حدث ما حدث. كانا يشعران مثلي كما لو أن قائداً قاد جنوده إلى انتصار أكيد ثم قرر فجأة التنحي. أستطيع أن اتدبّر أموري وأعود إلى وظيفتي في الجامعة لكن الأحمدين كانا في بداية حياتهما العملية، وكان يجب أن أعرض عليهما الصورة بكل أبعادها وقسوتها.

شرحت لهما ما حدث. قلت إنني لم أعد متأكداً انني أستطيع الاستمرار في المشروع من دون الدكتور حمدي الذي كان صلة الوصل مع المستشارين والخبراء وكل شيء آخر تقريباً. لم يقولا شيئاً. استمعا بصمت ونظرا إلى بعضهما ثم جانباً وعادا فاستمعا وشعرت في النهاية انهما عرفا بالضبط ما أحاول أن أقوله ـ المشروع يمكن ان يتوقف في أي لحظة. إذا لم اتصل بالدكتور حمدي، كما طلب، فهذه هي النتيجة المحتملة. إذا أرادا البحث عن عمل آخر لن ألومهما. أنا أيضاً كنت قريباً من فعل الشيء نفسه.

كنت أستطيع الخروج من الأزمة فاتصلْ بالدكتور حمدي. أعرف رقمه وسيرد عليّ وسيقبل العودة. بعدها لن أستطيع «التدخل» في مشروعي. سيعود على شروطه وسيقودنا ثانية وسيكون عليّ أن أجلس في المقعد الخلفي واكتفي بالمراقبة. هذا هو الخيار الذي فكرت به

وأنا أنظر إلى الهاتف فيما تبادل الأحمدان نظرات القلق. إمّا إجراء الاتصال وإعادة المشروع إلى السكة التي ساهم الدكتور حمدي في مدّها أو...؟.

كان الخيار صعباً. كمدت أنفاس كرامتي لحظة ورفعت السماعة ونظرت إلى الرقم مرة أخرى، ثم اعدت السماعة إلى مكانها وخرجت.

لم اتصل من المكتب ولم اتصل من البيت. إذا أدى هذا إلى انهيار المشروع فليكن.

لن اتصل.

الدفتر الأسود

أنا الآن ما أنا لأنني لم اتصل. مرحلة تنفيذ مشروع مصنع الورق هي التي صنعت مني رجل الأعمال. كنتُ اعتمد على الدكتور حمدي في معظم الأمور التي تتصل بالمشروع. كنت أفهم مادة مثل الرياضيات أو الفيزياء أو الكيمياء بالانكليزية لأن قسماً كبيراً من مفرداتها مصطلحات. لم أكن أستطيع متابعة فيلم ناطق بالانكليزية أو قيادة محادثات مع موردين بالانكليزية. هذه كانت مهمة الدكتور حمدي. فجأة وجدت نفسي وحيداً. على طاولة الدكتور حمدي المهجورة عشرات الوثائق الخاصة بالمشروع معظمها بالانكليزية. صباح اليوم التالي كنّا رتّبنا اجتماعاً حاسماً مع مسؤولين في الشركة الموردة للخط الرئيسي لإنتاج الورق لدرس الأسعار ومواعيد التسليم. لن أستطيع إلغاء الاجتماع لكنني لا أعرف ماذا سأقول لهم. لا أعرف ماذا سيقولون بالضبط. لا أعرف ما هو السعر الذي أريد الاتفاق عليه. لا أعرف المواصفات. سأجتمع بهم وسأبتسم وسأومىء برأسي لكنني لا أعرف النتيجة.

لم أقرر حتى اليوم إن كنت أريد أن ألوم الدكتور حمدي. أعتقد انني لن ألومه. لم يجد الوضع مناسباً فترك. كلّنا يفعل هذا مرة واحدة في حياتنا على الأقل. لا أقصد الملابس لكنني وجدت نفسي عارياً فجأة. اندفعت وراء مشروع كبير يتطلب تقنية عالية. صناعة الورق ليست صناعة تقطيع وتعليب وتوضيب. هذه صناعة ثقيلة بأي قياس. تُجلب عجينة الورق ويُصبّ عليها الماء بدرجة حرارة عالية ثم تضاف إليها مواد كيماوية كثيرة فيكون الناتج مادة مختلفة تماماً. لم أفتح بقالة في حياتي وها أنا أجد نفسي قبالة مشروع بمئة مليون ريال. لا أعرف أحداً في أسرتي القريبة أسس مشروعاً صناعياً مثل هذا، ولم يكن في السعودية مصنع مماثل لذا كان علينا أن نبدأ التعلّم من الصفر. كل ما فعلته خلال تأسيس المشروع فعلته للمرة الأولى في حياتي. لو كان الاجتماع المقرر صباح اليوم التالي مسابقة في قراءة القرآن أو تفسير الأحاديث كنت تكلمت بثقة. لو كان مخصصاً للحديث عن أداء فريق الهلال كنت جعلت الجميع ينصت إليّ لكن لا علاقة للاجتماع بهذا كله.

إذا أردتَ أن ترفض شيئاً عليك أن تشرح لماذا تريد رفضه. القبول يقتضي الشرح أيضاً. في مثل هذه الاجتماعات يأتيك شخص أنيق ببدلة وياقة متناسقتي الألوان ويقدّم لك عرضاً ويقول ما معناه: هذا هو العرض الذي وجدته مناسباً لك فاقبله. إذا لم تكن تعرف ما هي طبيعة العرض وما هي الخيارات الأخرى لن تستطيع أن ترفضه وعرضه.

حدث هذا مع مندوبي شركات دولية جلست للتفاوض معهم. كان بعضهم يقول: أنتم في حاجة إلى مولّد بهذه المواصفات وهذا سعره فادفعوا ثمنه. من أنت كي تقول انك لا تريد المولّد ولا يهمك رأيه؟. هذا يتطلّب خبرة وممارسة ودراية وثقة بالنفس. ثقتي بنفسي اهتزّت تماماً عندما جاء اليوم التالي ولم أجد الدكتور حمدي إلى جانبي.

كانت هذه مشكلة كبيرة لكن ليست الوحيدة. تربيتنا أمراء تضعنا أحياناً في مواقف غير مريحة. يجب أن نثق بالناس؛ يجب ألا ندقق الفواتير؛ نخجل من المفاصلة؛ نتعامل مع الناس بشيء من العمومية وعدم الوضوح. عندما يعرض بعض الناس على أمراء خدماتهم يقولون إن الأجرة ليست مشكلة. هم لا يحدّدون ونحن لا نسأل. عندما يأتي أوان دفع الفواتير ستجدها مرتفعة جداً لكنك تخجل من الشكوى أو المساءلة أو الاستفسار التفصيلي. وجدت نفسي مضطراً مع الوقت إلى التعامل مع الناس بوصفي رجل أعمال وليس بوصفي أميراً. لم أجد هذا سهلاً في البداية على الإطلاق.

باختصار، لم اتصل بالدكتور حمدي لأرجوه العودة، ونعم، وجدت صعوبات كثيرة في التعامل مع الموردين واهتزّت ثقتي بنفسي مؤقتاً لكنني لم أقع على الأرض ولم أقل شيئاً في الاجتماعات جعلني أبدو غبياً. شيئاً فشيئاً بدأتُ أتجاوز هذه المشكلة. المشكلة التي لم أستطع حلها هي مشكلة التمويل.

أعرف عدداً من المسؤولين في صندوق التنمية الصناعية أعتبرهم من بين الأكثر كفاءة في الإدارات الاقتصادية الحكومية. شروط الإقراض واضحة لكن يبدو أن تجربة للصندوق مع أحد الأمراء ساهمت في زيادة حذر مسؤولي الصندوق. لا يوجد خداع هنا. الذي يحدث أحياناً هو أن يأتي أمير أو مستثمر مع مستشاريه ويبدي حماساً لفكرة إقامة مشروع فإذا ببعض هؤلاء المستشارين لا يهتم إلا بالعمولات فترتفع تكاليف التأسيس ويعجز المستثمرون عن التسديد. ربما انهار المشروع بعد ذلك فيجد الصندوق مشكلة كبيرة في استرداد قروضه.

تفاوضتُ كثيراً مع مسؤولين في الصندوق، وأعتقد انهم اقتنعوا في النهاية انني أعرف ما أتحدث عنه ولديّ تصوّر واضح عن مراحل بناء المشروع ومستقبله. هذه القناعة فتحت لي باب الحصول على نحو ٥٠ مليون ريال. تأمين النصف الآخر كان مسؤوليتي. حاولت كثيراً. طرقت أبواباً أريد طرقها وأبواباً غيرها، وسألت من ترتاح إليه نفسي ومن وجدت سؤاله صعباً لكن الأبواب ظلّت موصدة في وجهي.

في مرحلة لاحقة واجهتني مشكلة من نوع آخر تتصل أيضاً بالتمويل. كنت دفعت مُقدماً دفعة لتوريد آلة صناعة الورق وكان عليّ الاتفاق مع أي بنك على فتح اعتماد بالمبلغ المتبقي الذي كان في حدود ٣٠ مليون ريال. في مقابل فتح الاعتماد كنت مستعداً لتقديم تنازل للبنك عن حق استلام دفعات قرض صندوق التنمية الصناعية الذي تزيد قيمته على قيمة الاعتماد بكثير مما يعني أن حق البنك مضمون مئة في المئة. كان عدد البنوك في المملكة آنذاك ١٢ بنكاً (الآن ١٠) فقصدت ثمانية بنوك أو تسعة فرفضت طلبي. لم يعترض أي من البنوك على دراسة الجدوى لأنها كانت جيدة وكان صندوق التنمية الصناعية وافق عليها. حتى لو كانت البنوك تلك تثق بجدوى المشروع فإنها كانت تشكك ضمناً بقدرتي على تنفيذ المشروع. لماذا؟. حصول شاب على تمويل من البنك أمر صعب عموماً لكن حصول أمير شاب على تمويل أكثر صعوبة.

استمرت الاتصالات والاجتماعات فترة طويلة لكن بلا جدوى. خلال تلك الفترة ضمّني لقاء عائلي والأمير محمد بن عبد الله الفيصل فدعاني إلى زيارته في مكتبه في مبنى الفيصلية. حدثني طويلاً عن مشروع سياحي في جدة اسمه «نواره»، ثم سألني بعدها عن أحوالي فقلت إنني أبحث عن بنك ليفتح اعتماد توريد آلة صنع الورق. وصفت اجتماعاتي مع المسؤولين في البنوك. بيّنت له لماذا رفضوا الطلب، ولماذا أشعر أن الأمور لا يمكن ان تستمر هكذا. كل ما تريده تلك البنوك أن يودع المسلمون المتمسكون بدينهم أموالهم فيها ويرفضون أخذ الفائدة فيما البنوك تشغّل تلك الأموال لحسابها. هذا هو أحد أسباب الأرباح الكبيرة التي تحققها وليس تقديم التمويل للمشاريع.

صمت الأمير محمد لحظات ثم سألني لماذا لم أعرض الطلب على مصرف فيصل الإسلامي. سألته باستغراب إن كان هذا ممكناً فرفع سماعة الهاتف واتصل بعبد العزيز أبا الخيل مدير مصرف فيصل الاسلامي في الرياض. نزلت إلى مكتبه في مبنى الفيصلية نفسه وأمضيت ساعة ونصف الساعة أو ساعتين إلا ربعاً وأنا أتكلم بحماس وحرارة ومن القلب عارضاً تفاصيل المشروع. كان المصرف يعمل من البحرين ولا يزال مكتبه الرئيس هناك، لكنه كان يحاول توسيع نطاق عمله في السعودية. كانت المشكلة الأساسية من وجهة نظر المصرف المشكلة نفسها لدى البنوك التجارية السعودية: عبدالله بن مساعد أمير شاب لم يفتح بقالة في حياته وها هو يريد فتح مشروع معقد تكاليفه ١٠٠ مليون ريال. كيف نسترد أموالنا من أمير إن فشل المشروع؟. يوجد ضمان في شكل تنازل عن قرض صندوق التنمية الصناعية لكن القرض مشروط بتنفيذ المشروع. ماذا يحدث ان لم يُنفذ المشروع لأي سبب؟.

كنت أتوقع الرفض لكن المصرف وافق. تساءلت بعدها عن السبب وعرفت. كل البنوك التي أحالت طلب التمويل إلى لجان لدراستها عادت إليّ بالرفض. مصرف فيصل الإسلامي

لم يعرض طلبي على لجنة. اقتنع أبا الخيل بالمشروع ووافق المصرف على المساهمة في التمويل وفق مبدأ المرابحة الإسلامي.

«إذًا هذا هو السبيل إلى الحصول على التمويل»، قلت لنفسي آنذاك. إذا وجدتُ مسؤولاً مصرفياً يستطيع أن يقرر من دون العودة إلى لجان الدراسة والمستشارين ففرصتي ستكون أفضل من فرص البنوك المقيّدة بتوصيات تلك اللجان، لذا تابعت البحث.

لم أعد في حاجة إلى تمويل بنكي بعد موافقة مصرف فيصل الإسلامي لكن الشروط كانت قاسية إذ كانت العمولة عالية ومثلها تكاليف الإقراض. أفرحتني النتيجة لكنني رأيت أنه إذا استطعت الحصول على موافقة بنك آخر على التمويل سيكون في الإمكان الحصول على شروط إقراضية أفضل من أحد البنكين. عبدالله باحمدان، الذي يشغل حالياً منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب للبنك الأهلي التجاري، قدم لي البديل. اجتمعت إليه في فرع البنك في الرياض نحو ساعتين، وعرضت عليه المشروع، وطمأنته أن صندوق التنمية الصناعية وافق على تقديم نصف التكاليف، وأن مصرف فيصل الإسلامي سيساهم بقسم منها هو الآخر.

رأى باحمدان حماسي واقتنع ووافق على التمويل فعدت إلى مصرف فيصل الإسلامي واعلمته بموافقة البنك الأهلي التجاري فحسّن عرضه وعدت فاعتذرت إلى عبدالله باحمدان لكنني تعاملت مع البنك الأهلي في وقت لاحق.

اختفى اليأس فجأة وحل محله تفاؤل. وجدت نفسي كما لو فجأة في الطريق إلى المشروع بسرعة لم أكن أحلم بها سابقاً. المعادلة باتت واضحة والخروج من دوّامة البحث عن التمويل اقترب أو يكاد. إذا قدّم صندوق التنمية ٥٠ مليون ريال وقدّم مصرف فيصل الإسلامي أو «الأهلي التجاري» ٢٥ مليون ريال كما وعدا فلن يبقى سوى تأمين المبلغ الباقي من الشركاء في المصنع. خمسة وعشرون مليون ريال ليست مثل ٥٠ مليوناً. كنتُ قدّرت النفقات التي تحملتها في سائر مراحل تأسيس المشروع والحصول على التمويل وغير ذلك من أعمال بنحو عشرة ملايين ريال متضمّنة أتعابي، لذا قل المبلغ المتبقي.

ضاقت بي الدنيا بعد ذلك. كنت احتفظ آنذاك بدفتر أسود اللون فيه جميع أسماء أقاربي ومعارفي بمن فيهم الأشخاص الذين قصدتهم للمساهمة في التمويل. كنتُ أدوّن فيه كل ما يتصل بالمشروع: بمن اتصلت، بمن سأتصل، ماذا أريد من فلان وماذا يمكن أن يريد مني إذا اتصل؟. لم أعتمد أي ترميز أو اختصار. كنت اكتب في الدفتر مثلاً: اتصل بفلان وقل له أن يعمل كذا وكذا. أو: اطلب من البنك أن يفعل كذا وكذا.

كان الدفتر خلاصة خطوات اليوم وخطط العمل في الأيام المقبلة. لم يكن لديّ مرجع أهم منه لذا كان معي حيثما ذهبت. فتحته مرّة واخترت نحو عشرين اسماً قدّرت أن أصحابها يمكن أن يوافقوا على إقراضي المبلغ أو يدخلوا شركاء في المشروع، ثم قلّصت اللائحة إلى عشرة

أشخاص كنت متأكداً تماماً أنني لن أخرج من مجالسهم إلا ولدي الشركاء الذين أريدهم.

كان الهدف متواضعاً، وكان المشروع اكتمل تماماً في عقلي وكذلك فتح اعتماد التوريد، وكانت الوثائق جاهزة للعرض فحملتها وبدأت أطوف على أصحاب اللائحة الأخيرة.

خرجت من مجلس ودخلت إلى مجلس ثم خرجت منه كما دخلت إلى المجلسين ثم إلى الثالث فالرابع فالـ. . . «يوجد خطأ هنا»، قلت لنفسي وأنا أخرج من المجلس التاسع، «لا بدّ من وجود خطأ».

لم يوافق أيٌ من هؤلاء على مشاركتي على رغم عرضي تقديم حصة ٥٠٪ من المشروع، ولم يوافقوا على إقراضي أي مبلغ. استمعوا بصبر واعتذروا وتمنّوا لي التوفيق.

حتى لو رغبت في تلك الفترة أن ألومهم لما استطعت. المجموعة الوحيدة التي كانت ستقدم لي أي مساعدة أريدها بلا أي سؤال هي أسرتي القريبة لكن دخلها يغطي نفقاتها الأساسية وأحياناً النفقات الأساسية جداً. ماذا كنت سأقول لشاب في الخامسة والعشرين من العمر لم يمض على تخرجه من الجامعة الكثير إذا طلب مني مشاركته في مصنع لست متأكداً من نجاحه، أو تقديم قرض لست متأكداً متى يمكن أن استرده؟. لعلّي كنت سأفعل ما فعله الجميع: سأدعو الله أن يوفقه وأتمنّى أن يجد التمويل في مكان آخر.

آخر مموّل محتمل كان في جدة آنذاك. ركبت الطائرة وكنت معه خلال ساعة من هبوطها. عرضت وثائقي وخططي وأملي في مساعدتي لأنني لا أعرف إلى من التجيء بعد ذلك. خضت كل المعارك التي أستطيع خوضها واستخلصت نصف تكاليف المشروع من صندوق التنمية الصناعية وانتزعت ربعاً آخر من البنوك ولم يعد أمامي من طريقي المضني الطويل سوى ربع المسافة. «بالشروط التي تريدونها»، كنت أقول، «بالضمانات التي تريدونها»، كنت أناشد، «في توقيت التسديد الذي تحددونه»، كنت أرجو، «بالـ. . .».

خرجت أحمل أمنية جديدة بالتوفيق والنجاح وعدت إلى المطار. لا أعرف كيف وصلت إليه. لا أعرف كيف وجدت نفسي في المقعد. لم انتبه إلى انني لم أشدّ الحزام إلا بعد تنبيهين أو ثلاثة. هذا الميل الأخير في رحلة البحث عن تمويل لمصنع الورق في وطني السعودية لا يريد أن يمهد نفسه أمامي. لعلّ الله لا يريد. لعل الفرصة الوحيدة المتاحة لي هي العودة إلى وظيفتي معيداً في جامعة الملك سعود. سأستلم الظرف في نهاية كل شهر لكن لن أفتحه لأرى الرقم المرسوم على الشيك. أحياناً نفقات يوم واحد من حياتي كانت تفيض عن المبلغ. هذه من «تبعات» الامارة أحياناً.

فجأة وجدت نفسي أفقد ثقتي بنفسي كما كنت فقدتها عندما افترقت عن الدكتور حمدي. لم يعد في داخلي هذا الشيء الذي أستطيع اللجوء اليه. لا شيء فيه سوى الفراغ والذهول

وعدم التصديق إن ما يحدث لي يحدث فعلاً. «لعل الله لا يريد فعلاً»، قلت لنفسي وأنا اخترق قاعة وصول المسافرين في مطار الرياض، «لعلي فعلت شيئاً لم يرض الله».

هناك شيء لا يستطيع حتى اليأس ان يقتله هو الأمل. استعرضت لائحة الأسماء العشرة في ذاكرتي. لا فائدة هنا. بحثت في عقلي عن أسماء أخرى لكنني لم أستطع جمعها بسهولة. وقفت وفتحت حقيبتي ومددت يدي لالتقط الدفتر الأسود علّني أجد الاسم الذي سيفتح لي هذا الباب الموصد فلم أجد الدفتر. أفرغت الحقيبة من كل محتوياتها لكنني لم أجده. التفتُّ حولي. عدت إلى القاعة. بحثت في الطريق. قلت للعاملين والأمن في المطار فبحثوا معي. بحثنا كلّنا لكن لم نجد شيئاً.

وجدت نفسي أنظر إلى قاع اليأس. هذه النظرة تأتي عادة عندما يسلّم المرء بعقم أي جهد جديد. بدأ القلق يجتاحني. لا أستطيع أن أخسر المشروع لأنني لم أستطع العثور على تمويل الربع الأخير من التكاليف ثم أعود وأخسر السجل اليومي الوحيد للمشروع من ساعة تبنّي فكرته إلى اليوم الذي أضعت فيه الدفتر الأسود، أي بعد نحو ثلاث سنوات من ذلك.

كنت بدأت بعض الخطوات التنفيذية لذا كان في الدفتر ثمن آلة صنع الورق وموعد التسليم وعناوين وأسماء الأشخاص الذين قابلتهم وملخص ما دار في تلك المقابلات. نتائج المفاوضات كانت هناك ومعلومات إما شديدة الخصوصية لا ينبغي لأحد غيري أن يراها مهما كانت الظروف، أو أكثر المعلومات سرّية في حياتي المهنية والشخصية.

عدت مع رجال الأمن إلى الطائرة وبحثنا في كل مكان. لم نجده فأخذ ضياع الدفتر حجم الكارثة على الفور. إذا عثر متمول كبير على الدفتر لن يعرف فقط كل شيء عن المشروع بل سيستطيع بسهولة أن يؤسسه. إذا وجد التمويل المناسب بسرعة سيكون المصنع قائماً وجاهزاً للإنتاج قبل أن اتمكن من تنفيذ مشروعي عندما أجد بقية التمويل... إن وجدته.

كنّا لا نزال نقيم في بيت والد زوجتي فدخلت ساهماً واجماً مُثقلاً بأعباء الدنيا كلها. رأت زوجتي انشداد وجهي وتثاقل خطواتي وعرفت فوراً انني لم أوفّق في الحصول على التمويل. كان تأثري واضحاً لكنها لم تعرف مدى هذا التأثر فسألتني.

لا أجيب عادة إلا اقتضاباً. لا أحب الخوض في التفاصيل. معظمها سموم أريد أن أبقيها داخلي إلى أن أجد طريقة لطرحها خارجاً. ما الفائدة من نقل تلك السموم إلى زوجتي؟. أريد ان أنسى ما حدث لا أن أتذكره ثانية. لماذا أريد أن أقهر نفسي مرتين من السبب نفسه؟.

«أنا معك لهذا أيضاً»، كانت تقول وهي تحضّني على مشاركتها همومي، «أقسم هذه الهموم نصفين».

لا أقول في هذا الكتاب شيئاً لم أقله لنفسي ولم اقتنع به. زوجتي فعلاً عظيمة في أوقات الشدّة. إذا تمكنتُ أخيراً من تجاوز كل مشكلاتي فزوجتي هي السبب. كانت خطيبتي عندما تركنا الدكتور حمدي. اتصلت بها وشرحت لها ما حدث. قلت اننا نستطيع ان نعيش على دخلي المحدود. لم تقتنع. «المسألة ليست مسألة فلوس يا عبدالله»، قالت لي وقتها، «المسألة مسألة مقاومة اليأس. لا يمكن أن تيأس الآن».

قالت لي بعدها إنها وجدت صعوبة في التعبير عن نفسها لكن زوجتي من النوع الذي يستطيع التعبير عن نفسه تماماً من دون قول كلمة واحدة أحياناً. النظرة تكفي. لم اتصوّر أن آتي إليها مرة أخرى لأقول إن المشروع يمكن ان ينهار مرة أخرى لكنني أتيت وكنت مستعداً للكلام.

رويت لها ما حدث باقتضاب وسرعة. حاولت إخفاء تأثّري فلم استطع.

«بتهون يا عبدالله»، قالت بحنانها المدهش، «معليش، بتهون».

اعترفت لها بما اعترفت به لنفسي وأنا في الطريق إلى البيت: لن أستطيع أن أفعل شيئاً بعد الآن. لم يعد هناك أي أمل.

«بتهون يا عبدالله»، قالت بحنان مؤثّر، «معليش، بتهون. لا تزعل».

لن أستطيع أن أقدم لك ما وعدتك به.

«معليش يا عبدالله. أنت فقط كل ما أريده».

بقيت جملة أخيرة. ترددت ثم قلتها: فشلت في كل شيء. أعتقد انني خذلت نفسي.

رفعت رأسها ونفت. «الآخرون»، قالت وهي تشير باصبعها إلى النافذة ثم إلى العالم خلف السور، «الآخرون هم الذين خذلوا أنفسهم فيك».

توضأتُ وصليت ركعتين وأطلت السجود ودعوت.

بدأت بالثناء على الله ثم على نبيه محمد وآل بيته: سبحانك الله يا غفور يا ودود يا ذا العرش العظيم. اللهم إنّي أسألك بكل اسم هو لك سميت به نفسك أو أنزلته في كتابك أو علمته أحداً من خلقك أو استأثرت به في علم الغيب عندك. اللهم إنّي اسألك بأنني أشهد أنك أنت الله الذي لا إله الا أنت الواحد الأحد الفرد الصمد الذي لم يكن له كفو أحد. اللهم إنّي أسألك من خير ما سألك به نبيك محمد وعبادك الصالحون، وأعوذ بك من شر ما استعاذ به نبيك محمد وعبادك الصالحون. اللهم إنّي أسألك بأنني أشهد أنك أنت الحي القيوم أن تسهل عليّ الدرب وتفرّج الكرب.

تذكرت قول عائشة رضي الله عنها: «قالت قلت يا رسول الله أرأيت إن علمت أي ليلة ليلة القدر ما أقول فيها؟. قال: قولي اللهم إنك عفو كريم تحب العفو فاعف عني».

ارتحت بعدها ونمت. نمت ثم أفقت فجأة على كابوس. تذكرت ما حدث ثم تناسيت ثم عادت الذكرى أقوى من الأول.

«إنّا لله وإنّا إليه راجعون»، وجدت نفسي أتمتم بسرعة، «اللهم أجرني في مصيبتي واخلف لي خيراً منها».

«إنّا لله وإنّا إليه راجعون. اللهم أجرني في مصيبتي واخلف لي خيراً منها».

«... اللهم أجرني في مصيبتي...».

٤

الشركة السعودية لصناعة الورق

حملتني الأقدار مرة إلى باريس والتقيت الأمير حسام بن سعود قرب مقهى «فوكيت» في شارع الشانزليزيه صدفة. سألني ماذا أفعل فرويت له قصة صراعي العبثي مع تمويل مشروع الألف ميل. لم أكن أقدم له عرضاً. كان ابن عمّي وزوج اختي وكنت أروي له ما حدث في شكل عفوي. لم أفكّر فيه شريكاً ولم أفكّر فيه مُقرضاً لذا دهشت تماماً عندما قال إنه مستعد لمشاركتي بحصة في المشروع. زالت عقبة كبيرة وبقيت أخرى. إذا وافق على المساهمة في التمويل فمن أين سآتي بمبلغ مماثل؟. بدوت حائراً لحظة فسألني عن السبب. شرحت له المشكلة. وافق أيضاً. سيشاركني في المشروع وسيقدم لي مبلغاً مماثلاً في شكل قرض شخصي أسدده عندما أستطيع. فجأة اختفت كل غيوم التمويل الثقيلة وأطلت الشمس على طريق يقود إلى مشروع بدا أخيراً ممهداً كما أريد. تحرّكتُ بسرعة. كانت موازنة المشروع مضغوطة لذا كان عليّ تأسيس المشروع بأقل تكاليف ممكنة ولم يكن هناك مجال لارتكاب أي خطأ.

كنت اكتسبت خبرة متواضعة خلال مرحلة العثور على التمويل وأولى خطوات التنفيذ أضفتها إلى الخبرة التي اكتسبتها خلال دراستي الجامعية. ميزة الدراسة الجامعية الجيدة أنها تدرب العقل على التفكير بطريقة منتظمة. مبدأ التفعيل الأقصى Optimization الذي درسته في مادة الأبحاث العملياتية كان مفيداً جداً في مرحلة بناء المشروع. هذا مبدأ يصلح لمعظم جوانب الحياة ويساعد على استخلاص أكبر فائدة ممكنة من العمل الذي يؤديه المرء بهدف الوصول إلى التوازن وتحقيق الوضع الأمثل. من ضمن منهاج السنة الأخيرة تدريب عملي لمدة ٦٠ يوماً في مصنع. معظم الطلاب كان يذهب إلى أي مصنع فيداوم هناك عشرة أيام ثم يأخذ ورقة تشهد أنه امضى ٦٠ يوماً ويقضي في الأيام الباقية إجازة صيفية ممتعة.

رائد المشعل كان جارنا في شارع الخزان لكن زمالتنا بدأت في الجامعة عندما كنّا ندرس معاً الهندسة الصناعية. حين جاء دور التدريب العملي اقترح رائد أن أذهب إلى مصنع النسيج الذي يملكه والده فأعمل فيه يومين أو ثلاثة ثم أحصل على ورقة تثبت ان خبرتي باتت تمكّنني من إدارة المصنع بكامله، وبعدها أستطيع قضاء إجازة صيفية ممتعة مثل معظم الطلاب الآخرين. كان إغراء الإجازة كبيراً لكنني كنت أريد أن أتعلم. بحثنا عن المكان الأفضل

فاهتدينا إلى مصنع لسيارات فوكسهول في مدينة لوتون البريطانية الواقعة إلى الشمال الغربي من لندن، وسافرنا مع عدد من الأصدقاء.

كان هؤلاء يقضون النهار في مشاهدة التلفزيون أو لعب كرة القدم أو فعل الأشياء التي يفعلها الشباب عادة، فيما كنت ورائد نتنقل من ورشة إلى مخرطة إلى منجرة إلى قسم التصميم في مصنع السيارات. كنا نستيقظ قبل الفجر فنصلي ثم نستقل القطار أو السيارة إلى المصنع، ونعود في المساء. كنت استمتع بما أتعلمه لكن ضميري كان يؤنّبني دائماً. «ما ذنب رائد المسكين؟»، كنت أقول لنفسي وأنا أراه في الشقاء الطوعي معي، «كان يستطيع أن يبقى مع الآخرين ويستمتع بوقته بدلاً من السفر إلى لوتون الكئيبة».

لرائد آراء تعجبني حداثتها وطرافتها وطريقة عرضها. يخاف الله وهو على درجة عالية من الأخلاق. رائد أيضاً رجل أعمال ومفاوض من الطراز الأول ولديه خبرة واسعة اكتسبها من العمل مع والده في فتح الاعتمادات المالية والتعامل مع البنوك والمقاولين. كل هذا كان مهماً لكن الأهم بالنسبة لي آنذاك انني كنت أستطيع الاعتماد عليه والثقة به. لم يكن لدي أخ كبير يتعامل بالمشاريع وليس حولي قريب مناسب فأطمئن إليه وأوليه ثقتي الكاملة.

كان يجب أن أضم رائد إلى مشروعي بأي طريقة. عرضت عليه الفكرة فوافق لأنه كان اقتنع بالمشروع. وجود رائد إلى جانبي رفع معنوياتي وأكسبني خبرة مهمة في التعامل مع المقاولين. بعض هؤلاء تقدم بعطاءاته لتنفيذ مراحل المشروع وهو يعتقد أنني أمير لن تهمني التفاصيل ولا أريد أكثر من التوقيع على رسائل الاعتماد. عندما بدأتُ المفاوضات اكتشف هؤلاء فوراً أنني أعرف ما أريده ومستعد لمناقشتهم في أدق التفاصيل. هذا الموقف أثار بعض الناس لكن آخرين نظروا إليه من منظار مختلف فنشأ بيننا احترام متبادل. بدأت اكتسب ثقة الناس بسرعة وأكتسب الثقة بالنفس بطريقة أسرع.

عندما أفكّر الآن في التفاصيل التي كنّا نتفاوض في شأنها لا أستطيع أن أمنع نفسي من الضحك. إذا وجدّتُ فرصة لتوفير ٥٠ ريالاً كنت مستعداً لصرف ساعة في المفاوضات لتوفيرها. بدأت الأسعار المعروضة في المناقصات بالانخفاض مع مرور الوقت وتعمّق المحادثات فبدأ توفير النفقات يسيطر على تفكيرنا وطريقتنا في التفاوض.

من المواقف التي أذكرها جيداً أسلوب التفاوض مع مورّد مكنة الورق الذي كان سيقدّم كل الكابلات الكهربائية وحواملها بثلاثة ملايين دولار. استوقفه رائد وقال له: «أقدّر التكاليف من خبرتي في مصنع النسيج بحدود ٧٠٠ ألف ريال فقط». فتح المتعاقد عينيه واسعاً لكن رائد نظر إليه بثبات وتحداه أن يثبت العكس. بعد جلسة مطوّلة لم نتفق فانسحب المتعاقد، وتمكنّا في النهاية من تنفيذ العقد لقاء ٥٠٠ ألف ريال فقط. المفاوضات على عقود تنفيذ المنشآت المدنية كانت ماراثونية. كان مجموع قيمة هذه العقود نحو ٢٢ مليون ريال لكننا بدأنا نجتمع إلى كل

مقاول على حدة. كانت الجلسات متعبة وربما استمرت عشر ساعات في اليوم لكن النتيجة كانت أكثر من مرضية ففي ختام المفاوضات تمكنّا من تقليص قيمة العقود إلى نحو النصف تقريباً.

حتى آلة صنع الورق التي كانت أعلى بند في المشروع اشتريناها بسعر يقل عن أي آلة مماثلة استوردها أي مصنع للورق في الشرق الأوسط. كانت قيمة العرض الذي تقدمت به شركة إيطالية تدعى «ريكارد» لتوريد الآلة نحو ٥٥ مليون ريال. بدأنا التوفير من مرحلة قراءة عقد التوريد. هذه الآلة معقدة لذا عقد توريدها معقد أيضا إذ زاد عدد صفحاته، بما في ذلك المواصفات الفنية، على ٥٠٠ صفحة. لو طلبتُ من محام معروف التأكد من شروط التوريد لكان عليّ أن أدفع له ١٠٠ ألف دولار. استعنت بمحام عربي لقاء عشرة آلاف ريال وكنت أطلب منه أن يقرأ العقد معي بنداً بنداً واستوقفه بين الحين والآخر لأستفسر عن نقطة مبهمة أو شرط غير واضح تماماً. محام معقول الأجرة وأنا كنّا نساوي محامياً معروفاً أتعابه ١٠٠ ألف دولار. مستشاران بأجرين معقولين وأنا ثالثهما أفضل من مستشار واحد أجرته أربعة أضعاف أجرتيهما. كنت أفكّر هكذا آنذاك وكان لديّ الوقت والصبر والتصميم على الحصول على كل شيء بأقل ثمن ممكن.

هذه الجهود مهمة لتقليص نفقات المشروع لكن أساسها المعرفة. أحياناً تتدخل قوى أخرى لا نستطيع تحديدها بسهولة. من أمثلة ذلك أن الاعتماد الأوّلي لآلة صناعة الورق كان بالليرة الإيطالية. هممت مرة بتحديد الثمن بالدولار لكنني ترددت لسبب لا أعرفه وطلبت أن يكون بالليرة الإيطالية. كان يمكن ان يرتفع سعر صرف الليرة خلال المرحلة بين التعاقد والتسليم فتزداد الكلفة كثيراً لكن حدسي وجّهني بأن أحدده بالعملة الإيطالية. بدأت أتابع حركة سعر صرف الليرة في مقابل الدولار يومياً، وكنت اشتري صحيفة «الحياة» لأنها الوحيدة التي كانت تُدرج سعر صرف الليرة. لم يحدث شيء غير عادي في البداية لكن الدولار بدأ يتحسن فجأة وتابع تحسنه. كانت القيمة تعادل ثمانية ملايين دولار عندما فتحنا الاعتماد لتوريد الآلة فإذا بالقيمة عند التسديد ثلاثة أرباع ما كنّا سندفعه.

كنّا نعرف أننا نحقق وفورات معتبرة لكن النتيجة النهائية كانت باهرة. تقديراتنا الأوليّة لتكاليف المشروع كانت في حدود ١٢٠ مليون ريال شاملة رأس المال العامل وبعض الإضافات لكن عندما انتهينا من كل شيء جمعنا التكاليف فلم تتجاوز كثيراً حدود ٩٠ مليون ريال. الوفر استخدمته لتقليص القروض وهكذا استفاد المشروع على المدى الطويل لأن التزاماتنا تجاه صندوق التنمية الصناعية والمصارف باتت أقل مما حدّدناه في البداية.

في منتصف عام ١٩٩٠ كنّا مستعدين لبدء تنفيذ المشروع فطلبنا الآلات واقتربنا من فتح الاعتمادات لتوريدها على أن يواكب ذلك بدء الإنشاءات المدنية في المنطقة الصناعية الثانية في

الدمام حيث سيكون المصنع الجديد. بدأت أشعر بقلق. انجزت كل شيء وتجاوزت كل العقبات لكنني بدأت اخشى عقبات يمكن ان تُفشل المشروع بعد بدء الإنتاج. كان القلق عابراً وبدأت أطمئن إلى قدرتي على تجاوز أي مشاكل. إذا كنتُ وصلت بالمشروع إلى مرحلته قبل النهائية بعد أربع سنوات من التفكير والعمل ربما لن يكون صعباً قطع الميل الآخير.

وكنّا فعلاً على وشك قطع هذا الميل الأخير عندما حدث شيء لم يكن أحد يتوقعه.

حرب الخليج

قرأت قبل سنتين كتاباً روى فيه مايكل ديل قصة تأسيس شركة ديل للكومبيوتر. لفت انتباهي في الكتاب مقطع عن الظروف التي رافقت تعويم جزء من الشركة من خلال اكتتاب خاص للحصول على التمويل قال فيه: «في اكتوبر عام ١٩٨٧ كنّا مستعدين لجمع ٢٠ مليون دولار. وفيما كنّا نقترب من ابرام الصفقة انهارت أسواق الأسهم واعتقدت ان جهودنا ستؤول إلى الفشل». [١]

هذه المقطع ذكّرني بما حدث لنا لكن الوضع كان مختلفاً فلم نواجه آنذاك احتمال انهيار سوق الأسهم بل انهيار التوازن في الشرق الأوسط كله وضياع آلاف الشركات بما فيها شركتي.

تابعنا التهديدات العراقية للكويت منذ بداية عام ١٩٩٠ لكن أحداً لم يتوقع أن ينفذ الرئيس العراقي صدام حسين تهديداته. لم أصدق ما سمعته وقتها ولم يصدقه أحد غيري. يقول الأمير خالد بن سلطان الفريق أول ركن قائد القوات المشتركة في كتابه «مقاتل من الصحراء»: «عندما ابلغ خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بالغزو العراقي للكويت قبيل الساعة الثانية صباحاً من يوم الخميس الثاني من اغسطس رفض أن يصدّق ما سمعه». [٢]

لم نصدّق نحن أيضاً. لم تتوقف الحرب التي نشبت بعد ذلك إلا في الخامس والعشرين من فبراير ١٩٩١ عندما انسحبت القوات العراقية من الكويت، إلا أن قلة كانت تتوقع أن تنتهي بتلك السرعة. كانت الدراسات جاهزة والتمويل جاهزاً لكننا لم نستطع أن نفعل شيئاً.

أثار بعض الشركات الموردّة مسألة صعوبة تركيب الآلات لأن موقع المصنع المختار كان في منطقة الدمام القريبة من مناطق العمليات القتالية فطلبنا تأجيل توريد الآلات والأجهزة ثمانية أشهر، ثم بدأنا البحث عن موقع بديل في ينبع على الساحل الغربي المطل على البحر الأحمر. ذهبت إلى تلك المنطقة مرات عدّة وأعددنا مخططات مؤقتة بديلة لكن لم ننفذ شيئاً منها إذ

---

[١] Dell, Michael. ***Direct from Dell - Strategies That Revolutionized an Industry***, Harper Business, (New York 1999), p 32.

[٢] HRH General Khaled Bin Sultan. ***Desert Warrior***, Harper Collins, (London 1995), p 17

انتهت الحرب فجأة كما بدأت فجأة وبدأنا التنفيذ الفعلي للمشروع بعد ذلك وفق الخطة الأصلية.

مصانع الورق تحتاج كميات كبيرة من المياه لذا رافق أعمال الإنشاءات المدنية الأوليّة بدء حفر بئر في موقع المصنع. وجدنا الماء في عمق ستة أمتار وكان ذلك مشجعاً على متابعة الحفر إلى عمق ١٧٦ متراً. كانت المياه وفيرة في ذلك العمق فكنّا نسحب كفايتنا بعد بدء الإنتاج لكن ما أن نوقف المضخة حتى يعود الماء إلى مستواه الطبيعي السابق، ولم تكن هناك خشية من تأثّر المستوى بسبب آبار أخرى لأن وزارة الزراعة تمنع حفر أكثر من بئر في دائرة قطرها ٥٠٠ متر.

في وقت قريب من ذلك عشت واحداً من أصعب أيام حياتي. كنت أريد من المدير الفني للمصنع أن يكون معنا في مرحلة الإنشاءات المدنية والتأكد من مواصفات الآلات التي نحتاجها لكي يشرف بنفسه على تركيبها عندما يكتمل بناء المصنع. وقع اختياري على الحسيني سلامة، وكان معه زميل آخر من مصر هو حسن سليمان. كان الاثنان وقتها في المنطقة الصناعية للإشراف على أعمال البناء، وكان معهما أحمد الطاهر. بعد ظهر ذلك اليوم، وكان يوم خميس، خرج الحسيني ليستقل سيارة سليمان إلى اجتماع مع مقاول الأعمال المدنية فيما انتظر أحمد مكالمة هاتفية. طال الانتظار فقال له الحسيني انه سيرسل إليه سيارة المصنع ليلتحق بهما في مكتب المقاول الذي يبعد نحو كيلومترين فقط.

جاءت أحمد المكالمة التي ينتظرها فطرق نافذة المكتب المطلة على السيارة لكي يلفت انتباههما إلى أنه بات مستعداً للذهاب معهما فلم يسمعاه لأنهما كانا ركبا السيارة التي انطلقت بهما بسرعة. عاد وانتظر. كانت الحرارة عالية في ذلك اليوم من اغسطس والرطوبة مثلها فخشي أن يخرج ويُصاب بضربة شمس فلا يتمكن من الذهاب إلى عمّان لعقد قرانه هناك خلال أيام. انتظر نحو نصف ساعة فجاء المقاول وسأله لماذا لم يأت أحد إلى المكتب حسب الاتفاق فقال له إن الحسيني وحسن سبقاه. لحظتها انتبه المقاول فقال انه رأى حادث اصطدام سيارة عند أحد التقاطعات في المنطقة الصناعية. توجها إلى مكان الحادث معاً وعندما اقتربا رأى احمد الطاهر سيارة حسن سليمان وقد تهشمت بفعل اصطدام رهيب مع سيارة أخرى.

توفي الحسيني رحمه الله على الفور وادخل زميله غرفة الإنعاش. قُبيل صلاة الظهر بساعة نقل مساعدي إليّ الخبر المفجع. في اليوم ذاته كنت مدعواً لحضور حفلة غداء زواج رائد المشعل. لم أقل لرائد شيئاً عندما وصلت فأخفيت تأثري الشديد ودخلت واجماً فهنّأته محاولاً ألا أنقل إليه حزني. لم تكن في المنطقة الصناعية إشارات مرور، لكن حسن سليمان كان يشعر بالذنب لأنه كان يقود السيارة. جئت له بشيخ بعد تجاوزه الخطر فهدّأ روعه وخفّف عنه وساعده على تخطّي المحنة، وزرته مرات عدّة في المستشفى حتى تعافى والتحق بالمصنع. للحسيني رحمه الله فضل كبير عليّ لن أنساه وسيظل وأسرته في خاطري دائماً.

الإنتاج

في اكتوبر ١٩٩٢ ذهبت إلى الدمام لحضور الاحتفال بتشغيل الآلات وإنتاج لفّات الورق الأولى. كان في المصنع عدد كبير من الاخوة المصريين احتفلوا معنا بنحر الذبائح وتوزيعها على العمال والفقراء. لم نتوقع أن يسير كل شيء وفق ما نشتهي لكن هذا ما حصل. توقعنا أن نحقق ربحاً من سنة الإنتاج الأولى لكن لم ننتظر أن يكون ربحنا كبيراً. يومها فقط اتضحت لنا أهمية جهود خفض تكاليف التأسيس. الشركة السعودية لصناعة الورق ليست الوحيدة في الخليج لكننا كنّا ننتج بأقل التكاليف. أسعار البيع هي نفسها تقريباً لدى الجميع لكن تكاليفنا كانت أقل بكثير، لذا كان الآخرون يكسبون مثلاً خمسة في المئة فقط بينما كانت أرباحنا ٢٥٪ وأحياناً أكثر.

سأعترف أنني كنت أتدخل في كل صغيرة وكبيرة خاصة بالمصنع. عيّنت يوسف السويلم مديراً للمصنع لكنني لم أسمح له بممارسة كل صلاحياته. يوسف من أحسن الناس الذين تعاملت معهم خُلقاً وهو ذو كفاءة وأمانة عاليتين. كنت أشتري العجينة والمواد الخام بنفسي وأحياناً من دون استشارته. كنت أقرأ تقارير كل إدارة على حدة ثم أكلم مديري الإدارات مباشرة من الرياض لأستفسر عن سير العمل: ماذا ركّبتم؟ ماذا فعلتم؟ ماذا ستفعلون؟.

كنت أعمل ١٨ ساعة في اليوم معظمها في المتابعة. المدير لا يستطيع ان يتصرف كما يريد ولا يستطيع أن يقول لصاحب المصنع ألا يتدخل في شؤون عمله. مثلاً كنت أقول له أن يقول لمدير المبيعات أن يتصل بالزبون الفلاني، ثم أكلم مدير المبيعات لأسأله إن كان المدير كلّمه، ثم أطلب من مساعدي أن يذكّر الجميع بما قلته. صرت إذا طلبتُ شيئاً عرف الجميع انني لن أهدأ قبل أن يتحقق ما أريده. حتى عندما ينشأ سوء فهم بين أقطاب المصنع كنت أتدخل لإعادة المياه بينهم إلى مجاريها.

لدينا عدد محدود من الزبائن لأننا نبيع لفات الورق الصحي إلى المحوّلين الذين يتولون تقطيع الورق وتغليفه وبيعه للمستهلك النهائي. عندما بدأنا بيع الإنتاج كنت أطلب إرسال الفواتير إليّ وكنت أجمع أرقامها واحدة واحدة. الأخطاء غير مقبولة في قاموسي مهما كان السبب لذا لم يكن أحد يرسل إليّ خطاباً أو طلباً إلا بعد التأكد من مضمونه تماماً. حتى عندما كانوا يقولون لي إن مصاريف الشاي والقهوة ارتفعت ولو بمقدار صغير نسبياً كنت أريد أن أعرف لماذا.

يمكن اعتبار هذا النوع من المتابعة تدخلاً على نطاق واسع وهو أسلوب في الإدارة قد يكون خاطئاً في كثير من الأحيان لكن النتائج المالية كانت تسوّغه آنذاك. كان نجاحنا ملفتاً اعتباراً من السنة الأولى فوصلت قيمة المبيعات إلى نحو ٧٠ مليون ريال وبلغت أرباحنا نحو ١٥ مليون ريال. لم يكن انخفاض تكاليف التأسيس فقط هو المسؤول عن هذه الأرباح إذ كانت نفقات

التشغيل منخفضة هي الأخرى بما يشمل نفقات العمالة. استفدنا جيداً من أن مصنعنا كان المصنع الوحيد من نوعه في السعودية وكنّا نغطي آنذاك نحو ٤٠٪ من الإستهلاك المحلي الذي قدّرناه بنحو ٤٠ ألف طن سنوياً من الورق الصحي. مصنع الورق في الكويت كان يمدّ الخليج لكن المنافسة الخارجية في الورق لم تكن سهلة لأن تكاليف الشحن البحري تُحسب على أساس الحجم وليس الوزن، وحجم الورق كبير قياساً إلى وزنه.

كان الاستهلاك المحلي ينمو في السعودية، وكانت نفقات إنتاجنا تخضع إلى تدقيق صارم دائماً. لدينا قسم كامل لمراقبة جودة إنتاجنا التي تعتبر في المستويات الدولية الرفيعة. هذا ضروري لأننا نبيع المنتوج إلى عدد محدود من المصانع التي تريد أعلى جودة ممكنة. شعرت آنذاك أنه لا يوجد شيء يمكن أن يوقف نجاحنا. في العام الثاني من الإنتاج أصبحنا من بين أكبر ١٠٠ شركة تُصدّر خارج المملكة. كانت السوق المحليّة لا تزال تستوعب القسم الأكبر من الإنتاج لكننا بدأنا نصدّر كميات كبيرة إلى باقي دول الخليج وإيران وسورية ولبنان وبدأت أرباحنا تزداد.

التوسعة الثانية

إن لم تستطع النمو باستمرار فأنت تتقلص لأن الآخرين ينمون. هذه مشكلة تواجه كل الصناعات. في السعودية لدينا مشكلة إضافية. أصحاب الثروات كثيرون لكن الأفكار الجيدة قليلة والتقليد من الظواهر الملفتة في الاقتصاد السعودي. كنت أعرف مجموعة من الأثرياء تراقب عملنا. عندما حققنا نجاحنا الكبير بدأتُ اخشى أن يعمل هؤلاء على تقليدنا. لم نكن نخشى المنافسة، التي بقيت تكاليف الإنتاج لديها أعلى بكثير من تكاليفنا، بل الإغراق. في عام ١٩٩٣ لم تكن في السعودية قوانين أو أنظمة تحمي الصناعة من الإغراق. نحن الآن في موقع زماني يبعد ثماني سنوات عن ذلك التاريخ لكن لا توجد لدينا بعد أنظمة واضحة ضد الإغراق الخارجي أو الداخلي. هذا نظام عام لا يخصني وحدي ومع ذلك أشعر أن عدم سنّه حتى الآن أحد أهم اخفاقاتي الشخصية.

لم نستطع الحصول على الحماية القانونية لذا بات لزاماً علينا أن نحمي أنفسنا فبدأت أفكّر في توسعة جديدة ترفع إنتاجنا من ١٦ ألف طن إلى ٤٠ ألف طن سنوياً من لفات الورق الصحي المتنوع لقطع الطريق على المستغلين. إن لم نفعل هذا بسرعة سيفعله آخرون من أصحاب القدرات المالية التي تزيد على امكاناتنا. وهكذا بدأنا الاتصالات للتعاقد على استيراد آلة جديدة يزيد إنتاجها على إنتاج الآلة الأولى بنسبة ١٥٠٪. إنتاج عجينة الورق من قش القمح السعودي لم يكن اقتصادياً بعد، والاستمرار في استيراد عجينة الورق كان سيرفع التكاليف. إذا استطعنا إنتاج عجينة الورق بكميات كبيرة من الورق المستعمل فربما استطعنا

اختراق أسواق صعبة مثل الأسواق الأوروبية. هذا حلم تحوّل بسرعة إلى هدف كان يجب أن نحققه بأسرع وقت ممكن.

«لا تحدثوني عن زيادة الإنتاج وزيادة المبيعات والأرباح»، كنت أقول لإدارة المصنع، «أريد أن تفكروا معي كيف نستطيع التصدير إلى أوروبا. لا بدّ أن نصدّر إلى أوروبا. لا بدّ. مهما كانت الطريقة».

لماذا هذا الإصرار الذي أخذ في إحدى المراحل شكلاً قريباً من الهوس؟. كنت قلت لخادم الحرمين الشريفين الملك فهد إنني بدأت تنفيذ مشروع صناعة الورق والتزمت إبقاءه على علم بتطوراته. كان يستمع إلى «تقريري» المقتضب مرة كل ستة أشهر تقريباً ويتمنّى لي بعدها التوفيق. وعندما بدأنا الإنتاج طلبت من الشيخ محمد بن نويصر مدير الديوان الملكي ترتيب لقاء لي مع الملك وأخذنا لفة ورق كبيرة وزنها نحو طنين ووضعناها قرب بوابة الديوان الخلفية حيث يخرج الملك عادة وانتظرت.

كان الملك فهد استقبل في الديوان في وقت سابق من ذلك اليوم وزير الخارجية الإيراني علي أكبر ولايتي فلما خرج قبّلت يده وعرضت عليه إنتاج المصنع فابتهج وأثنى. تذكرتُ وزير الخارجية الإيرانية فقلت إن مصنعي بدأ يصدر إلى ايران ودول خليجية أخرى وسورية ولبنان. كنّا بدأنا قبل ذلك الاتصالات لتصدير كميات محدودة إلى كل من بريطانيا وإسبانيا لكننا لم نبدأ التصدير.

لا أدري ماذا حدث بعدها. أخذني الحماس فقلت للملك إننا نصدّر إلى أوروبا. حاولت إمساك كلماتي لكنني لم أستطع فخرجت ضحكة ارتباك في آخرها وعرف الملك فضحك طويلاً ثم قال: «لا يهمك يا عبدالله. أنت صدّر إلى إيران والخليج بس. نحن مسامحينك بأوروبا».

عمّي فهد بن عبدالعزيز ملك لكنني أريد أن أطلق عليه هنا صفة أخرى يعرف السعوديون معناها هي: «شيخ». الملك فهد شيخ يعرف هفوات الإنسان وزلات اللسان فلا يتوقف عندها أبداً ولا يجعل الآخرين يشعرون بذنب لأنهم ارتكبوها أمامه. ذهبت مرّة إلى الطائف للسلام عليه في الديوان الملكي بعد اسبوع من تخرّجي، وكان شاهد حفلة التخرّج على شاشة التلفزيون. وقفتُ في صف طويل حتى اقترب دوري وبقي بيني وبينه ثلاثة أشخاص. تحدث الأول طويلاً ثم بدأ الرجل الواقف أمامي الحديث ولم ينته. انتقلت من الغرق في التفكير إلى الغوص وكنت في عمق فراسخ عندما سمعت نحنحة. لم انتبه فسمعت نحنحة أعلى فرفعت رأسي من غفوتي الفكرية فإذا بالملك فهد أمامي مباشرة.

التفتُ ورائي فوجدت الصف طال وعرفت لماذا تنحنح الملك.

«وش أخبارك؟»، قلت له وأنا شارد الفكر تماماً.

لا أحد يجرؤ على ان يقول لملك كبير مثل الملك فهد: «وش أخبارك»، لكنه عرف أنني كنت سرحت بفكري وأنا انتظر دوري.

«الحمد لله، أخباري طيبة»، قال ضاحكاً، «أنت وش أخبارك؟».

رأيته ضاحكاً للمرة الثانية في لقاء تم بعد ست سنوات من تلك الحادثة عندما وقفنا خارج الديوان الملكي وقلت له إننا نصدر الورق إلى أوروبا. بعدها لم أعد أستطيع التفكير في شيء آخر. «يجب أن نصدر إلى أوروبا»، كنت أقول لنفسي وللآخرين في المصنع، «ليس تصديراً بخسارة كما يفعل بعضهم بل تصدير حقيقي نحقق منه الأرباح».

بعد بدء إنتاج المصنع في مرحلته الثانية في اكتوبر عام ١٩٩٦ ذهبت إليه وقلت إننا بدأنا فعلاً نصدّر إلى أوروبا ونحقق أرباحاً. أنصتَ إليّ فيما كنت أشرح له خططنا في المستقبل ثم أومأ برأسه مشجعاً ورسم على شفتيه ابتسامة رضا كانت مكافأتي الحقيقية على اختراق الجدار الصعب الذي وقف بيننا وبين التصدير إلى أسواق متقدمة مثل السوق البريطانية.

الشركة السعودية لإعادة التدوير

في وقت لاحق ارتفع سعر صرف الدولار كثيراً في مقابل البيزتا الإسبانية ولم يعد التصدير إلى إسبانيا اقتصادياً فأوقفناه لكن التصدير مستمر إلى بريطانيا. العامل الأهم في تمكيننا من التصدير إلى السوق البريطانية هو انخفاض تكاليف الإنتاج بعد زيادة الاعتماد على الورق المستعمل لصنع العجينة. هذه العملية اقتضت استيراد وحدة «فويث» لإزالة الأحبار De-inking Plant بطاقة إنتاجية قدرها ٩٠ طناً يومياً.

قرار استيراد وحدة إزالة الأحبار كان مغامرة كبيرة. لم توافقني إدارة المصنع على رأيي لأسباب كلّها مهمة. كانت أسعار عجينة الورق في تلك الفترة منخفضة لذا لم يكن هناك مسوّغ اقتصادي قوي للحصول على العجينة من مصادر أخرى. آلة إزالة الأحبار معقدة أيضاً لأنها تقوم على تقنية معقدة ولم يكن أحد قبلنا استوردها. اسرائيل استوردت آلة مشابهة في وقت لاحق، ثم إيران بعدها لكننا كنّا الأول في الشرق الأوسط. ساقت الإدارة أسباباً مقنعة أخرى إلا انني اختلفت معها في مستقبل أسعار المواد الخام. كنت أعتقد أن الأسعار سترتفع، وأصبحت مداخلة جمع الورق المستعمل في إنتاج المصنع تسيطر على تفكيري.

دلّت الأبحاث الأوليّة التي أجريناها أن السعودية تستورد مباشرة أكثر من نصف مليون طن من الورق ومن مواد مثل صناديق الكرتون التي تُشحن بها التلفزيونات والالكترونيات الاستهلاكية الأخرى ومواد التغليف التي لا تُحسب ضمن واردات الورق. الاسترجاع (أو

التدوير وكلاهما يعني الشيء نفسه) في دول متقدمة مثل الدول الاسكندنافية يراوح بين ٦٨ و٧٠٪ فيما كانت النسبة في السعودية نحو واحد في المئة وتُطرح الكميات الباقية في مرامي البلديات. وجدت فرصة عظيمة هنا لا تخدم مصنعي فقط بل السعودية كلها. إذا استطعتُ تأسيس شركة مهمتها الأساسية استرجاع الورق فيمكن أن يمدّ إنتاجها المصنع وأي مصانع أخرى، إضافة إلى أننا نساهم في منع تلويث البيئة لنا وللأجيال المقبلة ووقف رمي هذه الثروة المنسية في الصحراء.

هذه هي المقدمات التي كمنت وراء تأسيس الشركة السعودية لإعادة التدوير التي بدأت فكرة ثم تحوّلت إلى قسم ملحق بقسم المشتريات في الشركة السعودية لصناعة الورق، وباتت بعد تطويرها أكبر شركة من نوعها في الخليج ومصدر اعتزاز شخصي لي لا يقل عن اعتزازي بالشركة السعودية لصناعة الورق. كنت أريد أن أقصر اسم الشركة الجديدة على الكلمات الأربع التي ثبّتها سالفاً لكن حادثاً طريفاً «اضطرني» إلى إضافة كلمتين أخريين فأصبح الاسم «الرسمي»: الشركة السعودية لإعادة التدوير للورق والمخلفات.

عندما تقدمنا إلى قسم تسجيل الأسماء في وزارة التجارة لتسجيل الشركة فوجئت برفض الطلب. توجهت إلى الوزارة وسألت الموظف عن سبب الرفض فقال الآتي: «يا أخي! هذا اللي تدورون عليه ما بعد حصّلتوه؟». ضحكنا معاً في البداية ثم تحاورنا في طبيعة الإسم فأصرّ على موقفه فأضفت في نهايته: «. . . للورق والمخلفات». ضحكنا معاً بعدها، ثم خرجت فوجمت قليلاً ثم عدت وضحكت طويلاً.

بدأنا جهد تجميع الورق قبيل التوسعة الثانية انطلاقاً من مركزين في الرياض والدمام. الوزارات والمؤسسات الحكومية مستهلك كبير للورق بكل أنواعه ومصدر مهم للورق المستعمل لذا ركزنا عليها جهودنا الأساسية. كان السؤال الأهم الذي وجهه إلينا المسؤولون فيها ما إذا كنا نريد الورق المستعمل مجاناً أم لقاء ثمن معين. الأنسب لنا اقتصادياً ألا ندفع شيئاً لكن التزمنا وضع آلات فرم الورق في حال وجود أوراق سرية، والسلال لجمع الورق المستعمل وشحنه. قلّبت الأمر بعد وقت قصير وقررت أنني أريد دفع ثمن الورق المستعمل لكي تستفيد الدولة ويجد المسؤولون تشجيعاً للمضي في تزويدنا بالورق. كنت أقول لنفسي: لا يصح إلا الصحيح. هذه سلعة سيصبح لها ثمن في المستقبل ولا أريد ان يُقال إن الأمير فلان استغل الوضع وأخذ الورق مجاناً.

سامحني الله. كان يجب أن أظل ساكتاً. لم يكن أحد ليشتكي لو أخذنا الورق مجاناً لذا اكتشفت فوراً انني ارتكبت خطأ كبيراً. لو كنّا أخذنا الورق مجاناً لكانت العملية سهلة، لكن عندما التزمنا دفع ثمن الورق دخل الروتين بيننا وبين الورق وصار لزاماً علينا متابعة اجراءات وزارة المالية والخضوع إلى نظام معقد والدخول في مناقصة لأخذ الورق. فجأة بدلاً من جمع

الورق المستخدم صرنا نجمع أوراق المعاملات لتقديمها إلى الجهات المختصة، وبدأت مرحلة طويلة من الانتظار.

وزارة المعارف كانت هدفنا الأكبر لأنها تستخدم الورق بكميات كبيرة جداً. اجتمعت مع وزير المعارف آنذاك عبد العزيز الخويطر فاقتنع بما عرضته ووعد بتقديم المساعدة الممكنة. أريد أن استغل هذه الصفحة لأشكره على تفهمه ومساعدته إذ كان موقفه مهماً جداً في بداية مشروع تدوير الورق. حصلنا على كميات الورق والكتب التالفة من قطاعات الوزارة المختلفة والمتعددة على مستوى المملكة لقاء بدل مالي ندفعه على الكميات المسحوبة. وبذلك لم نوفّر فقط على الدولة أموالاً طائلة كانت تدفعها للمتعهدين لحرق هذه النفايات أو دفنها أو إعدامها بل ساهمنا في مدخول مادي جديد لخزينة الدولة على الرغم من أن هذه العملية مكلفة بالنسبة لنا في بعض الأحيان لأن بعض القطاعات التابعة لوزارة المعارف بعيدة وكانت كميات الورق المجموعة منها قليلة.

فعلنا هذا مع وزارات ومؤسسات حكومية أخرى لذا نفخر في المجموعة السعودية لصناعة الورق بأننا حوّلنا بنداً للمصروفات في كل جهة حكومية تعاملنا معها لأخذ الورق إلى مصدر دخل جديد.

هيئة كبار العلماء

الرئاسة العامة لتعليم البنات ثاني أكبر مصدر للورق المستعمل في السعودية لذا كان من الطبيعي أن نسعى إلى استغلال هذا المصدر المهم. وافق المسؤولون فيها على الفكرة من جهة المبدأ لكنهم اعتذروا عن السماح لنا بجمع الورق بسبب فتوى صادرة عن هيئة كبار العلماء بتحريم استعمال الورق في عمليات الاسترجاع.

لهذه الفتوى سبب يعود إلى تقدّم أحد المصانع بطلب لجمع الورق من مجمع الملك فهد للمصحف الشريف في المدينة المنوّرة. استشار المجمع عندها هيئة كبار العلماء فاستصدرت فتوى بمنع جواز استخدام الورق في إعادة التصنيع بعدما رأت أن رجيع الورق يمكن أن يحتوي آيات قرآنية وأحاديث نبوية مما يجب احترامه في عقيدة المسلم. وخلصت الهيئة إلى أن إعادة التصنيع يمكن أن تعرّض هذا الورق للامتهان لأنه يمكن أن يتساقط تحت الأرجل ويطأه عمال المصنع ونحو ذلك فمنعت تدوير رجيع الورق.

لكي نحصل على الورق يجب استحصال فتوى جديدة أو إصدار استثناء لنا. هذا يتطلّب إقناعاً خاصاً لذا لجأتُ إلى فضيلة الشيخ الدكتور عبدالله المطلق الذي شغل في الماضي منصب وكيل المعهد العالي للقضاء ويدرّس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وأصبح الآن

عضو هيئة كبار العلماء وعضو اللجنة الدائمة للإفتاء. الدكتور المطلق أكثر من هذا بالنسبة لي كما سأبيّن في مكان آخر من الكتاب إذ له تأثير كبير في حياتي وأعتبره شيخي وهو يبهرني دائماً بسعة علمه وتواضعه وفهمه. شرحت له المشكلة فاقترح التوجه معاً إلى الشيخ عبدالعزيز بن باز رحمه الله المفتي العام السابق للسعودية.

عرضت على الشيخ ابن باز الموقف. الورق المستعمل مالٌ في النهاية لكن بدلاً من ان تستفيد الدولة منه فإنها تدفع المال إلى المقاولين لكي يجمعوه ويحرقوه ويدفنوه. إذا لم نستغل هذا الورق علينا استيراد العجينة. أثيرت آنذاك مسألة تتعلق باستخدام ورق المصاحف لصناعة أطباق البيض فكان ردّنا أننا لا نريد أوراق المصاحف بل الأوراق الأخرى. أوضحت له أننا في المصنع لا نضغط الورق فقط كما يحدث في بعض مصانع أطباق البيض بل نغسله بماء طاهر وحار ونزيل منه الحبر ثم نصنع منه لفات الورق. عرضت على الشيخ ابن باز إرسال أشخاص من طرفه للتأكد لكنه لم يجد حاجة واقتنع وبقي أن نقنع هيئة كبار العلماء لأنها هي التي منعت وهي التي تجيز.

الهيئة تجتمع مرتين في العام. كانت أمامنا آنذاك أشهر قليلة لذا انتظرنا. عُقدت الجلسة وحبسنا أنفاسنا ثم اكتشفنا بعد انتهاء الجلسة أنها لم تجز لنا استخدام الورق المستعمل لأن الموضوع لم يُدرج في جدول الأعمال. كان علينا التأكد من وجود طلبنا لكن لم أتوقع أن يُستبعد. السبب؟. يُرفع إلى الهيئة عدد كبير من المواضيع فيُنتقى منها ما يمكن تدارسه. لو كنت شرحت لهم أهمية الطلب لربما أخذ به. لم يذهب ما حدث بلا فائدة إذ علّمني ألا أترك أي شيء للصدفة لأن للصدفة أولوياتها الخاصة.

لم انتظر انعقاد الجلسة التالية فحصلت على لائحة بأسماء أعضاء الهيئة وقررت الاجتماع إلى كل منهم على حدة لعرض الموضوع والتأكد من اقتناعه بأن ما نفعله في المصنع يجيز استخدام رجيع الورق. كلّفت باحثاً في المعهد العالي للقضاء بإعداد دراسة للبرهنة على أن استخدام الورق في الاسترجاع ليس حراماً، وبدأت جولة وصفها أحد أقربائي بأنها حشد للتأييد lobbying على الطريقة القديمة.

اكتشفت فوراً أن المهمة ليست بالسهولة التي تصوّرتها خصوصاً انني أردت أن أكون مع كل عالم في الوقت المناسب. بعض العلماء يبدأ دوامه في مكتبه بعد صلاة الفجر. آخرون يترددون على مكاتب بعينها. بعد صلاة الظهر أنسب وقت للقاء بعض أعضاء الهيئة وبعد صلاة المغرب أكثر مناسبة لغيرهم، ولم أستطع الاجتماع إلى عضو أو اثنين لأسباب لم أعد أذكرها. بعض العلماء لم يكن مقتنعاً بجواز استخدام رجيع ورق المصاحف في أي عملية تدوير. أعتقد أنني تمكّنت من تخفيف معارضة هؤلاء بعدما شرحت بالتفصيل خطوات عملية صنع عجينة الورق خصوصاً غسل الورق بالماء الطاهر الحار.

بيّنت الفائدة الاقتصادية التي تجنيها المملكة من تدوير الورق، وتسلحت بالدراسة للبرهنة من الناحية الشرعية على إجازة معالجة الورق بالطريقة التي شرحتها. بعضهم الآخر اقتنع ووافق على إجازة التدوير. وهكذا كان إذ اجتمعت الهيئة في الموعد المحدد ودرست الموضوع وقررت السماح لنا بجمع الورق من الرئاسة العامة لتعليم البنات، وأصدرت بذلك قراراً شرعياً نشر في مجلة البحوث الفقهيّة المعاصرة.

بعد وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات بدأنا نجمع الورق من وزارات أخرى منها وزارة الدفاع بعد اجتماعات عدّة مع مسؤول رفيع المستوى أبدى تفهماً كبيراً لأهدافنا وكان إيجابياً إلى أقصى الحدود. اشترطت الوزارة اجراءات احترازية مثل تركيب آلات فرم الورق في أماكن محددة فوافقنا على ذلك. كدنا أيضاً نبدأ جمع الورق من مؤسسة مهمة أخرى لكن هذا لم يحدث.

وراء «كدنا» هذه قصة صغيرة إذ كنت أكدت في أحد الاجتماعات استحالة إعادة جمع الورق المفروم لمعرفة محتوياته لكنني قلت مزاحاً بعد ذلك إنني آخذ الورق المفروم إلى قبو بيتي وأحاول إعادة جمع الرسائل على طريقة لعبة الصور المقطعة jigsaw puzzle ومن يومها وأنا أنتظر الموافقة على جمع الورق المستعمل من تلك المؤسسة.

هذا يذكّرني بقصة يمكن ان تفيد من يحضّر للتباحث مع اليابانيين أحداثها كالآتي: بين الساعة الثامنة وتسع دقائق والثامنة وثلاث عشرة دقيقة من صباح العشرين من مارس عام ١٩٩٥ وضعت مجموعة من إرهابيي المدن عبوات بلاستيكية من غاز «سارين» Sarin السام في عدد من عربات قطارات الأنفاق في طوكيو ثم ثقبت العبوات برؤوس مظلات كانوا يحملونها وهربوا فانتشر الغاز السام في القطارات والأنفاق مما أدى إلى وفاة ١٢ شخصاً وإصابة أكثر من ٥,٥٠٠ شخص بحالات تسمم.

لاحقتُ تطورات هذا العمل الإرهابي وأنا في الرياض لأنني كنت سأزور اليابان للاجتماع إلى مسؤولين من شركة دايشوا Daishowa ثاني أكبر شركة لصناعة الورق في اليابان وواحدة من أكبر شركات صناعة الورق في العالم. كان وفد الشركة زار السعودية ضمن برنامج التوازن الاقتصادي واجتمعنا إليه وجاءت رحلتنا لرد الزيارة. بدأ الاجتماع بعرض قدمه رئيس وفد الشركة المضيفة عن برنامج زيارتنا فشكرته ووجدته جاداً أكثر من اللازم فحاولت «تلطيف» الجو على طريقتي والمزاح على طريقة بعض رجال الأعمال الأجانب. شكرته ثم قلت ضاحكاً: أرجو ألا يتضمن الجدول زيارة أحد أنفاق القطارات.

انتظرت ان يضحك الفريق الياباني ــ أن يضحك واحد منه على الأقل لكن عبثاً. خيم الصمت على غرفة الاجتماعات وجمدت الوجوه والأعين ولم اكتشف انني فعلت شيئاً خطيراً إلا بعد فوات الأوان.

نفايات البلايين

هل تستطيع أيها القارىء الكريم ان تتصور المواطنين السعوديين يضعون في الساحات العامة كومة من ١٠٠ مليون ريال كل يوم ثم يضرمون فيها النار؟ .

لا داعي للتصوّر أو للاستغراب لأن هذا يحدث فعلاً وفي كل يوم .

دراستي الأوليّة لموضوع النفايات في السعودية كشفت ان التقديرات المُتاحة من المصادر الرسمية عن هذه الثروة أقل من الواقع بكثير . عندما تعمّقت في قضايا استغلال النفايات قدّرت ان الشعب السعودي يمكن أن يرمي يومياً ما قيمته ١٠٠ مليون ريال أو ٣٦,٥ بليون ريال (نحو عشرة بلايين دولار) سنوياً مباشرة وغير مباشرة بما يشمل قيمة المواد الأوليّة وفرص إقامة المصانع وتوفير الوظائف والأعباء البيئية والصحية وغيرها الكثير .

هذا يعني عملياً انه لو وضع السعوديون ٣٦,٥ بليون ريال في الساحات واحرقوها فإن النتيجة يمكن ان تكون واحدة . حتى لو تجاهلنا أي قيمة اقتصادية للنفايات فإن مجرد فرز النفايات في البيوت سيقلص الكميات التي تُنقل إلى مرامي البلدية بنحو ٧٠٪ . لهذا فائدة بيئية كبيرة . إذا لم نرد أن نفكر بأنفسنا علينا التفكير بأطفالنا . هذا الهدر يجب أن يتوقف .[١]

نجاحنا في استغلال الورق الذي كان يُرمى كنفايات في السعودية قادنا إلى الاهتمام بسائر أنواع النفايات . كان علينا في البداية الإطلاع على تجارب الآخرين في هذا المجال فدرسنا ما فعله الاسكندنافيون ، ثم زرنا مدينة فوجي (مهد صناعة الورق في اليابان) حيث يقع أحد أهم مصانع الورق . نزلنا في فندق صغير في قرية قرب المدينة ، وكنّا نذهب إلى المصنع يومياً . اكتشفنا من اليوم الأول أن الورق المستعمل في اليابان صناعة قائمة بذاتها إذ توجد شركات متخصصة تتولى جمع الورق من المساكن ثم بيعه إلى شركات صناعة الورق . لاحظنا في اليابان ، كما لاحظنا ذلك في دول أخرى ، تحلّي الناس بالوعي واهتمامهم الكبير بالبيئة فتجد في المباني الرسمية مثل الوزارات والمجمعات التجارية حاويات لوضع الورق والزجاج والمخلفات الأخرى ، وربما نقل هؤلاء الورق إلى المصانع على نفقتهم الخاصة . بهذه الطريقة تتجنب اليابان وغيرها من الدول تخصيص المرامي لهذه المواد فيما تستفيد من جمع الورق والنفايات الأخرى مئات الشركات الناشطة في هذا المجال .

عدت إلى السعودية ووضعت خطة لجمع الورق ليس من المؤسسات فقط بل من المساكن . وزارة الشؤون البلدية والقروية هي المسؤولة عن النفايات لذا عرضتُ على مسؤولين فيها فكرة وضع حاويات قرب المباني السكنية لجمع الورق المستعمل فرفضوا على اعتبار أن النفايات ، بما

[١] التقيت مرة وزير المالية السعودي الذي حدثني عن ندوة أشرفت عليها الوزارة لتقليص استخدام الورق في المؤسسات الحكومية واعادة تدوير الورق ، لافتاً إلى أن الندوة مستوحاة من الدراسة التي وضعتُها في شأن استغلال الورق المستعمل كنت قدمت نسخة منها إلى الوزارة .

فيها الورق، ملك الوزارة التي كانت تفكّر آنذاك في إسناد عملية استغلال النفايات إلى مقاول يتولى، بعد نقلها إلى مرامي البلدية، فرز محتوياتها وبيع المواد القابلة للتسويق مثل الالمنيوم والزجاج والورق. بيّنتُ للمسؤولين ان الورق يفقد قيمته عندما يختلط بمواد أخرى فلا نستطيع نحن أو المقاول استغلاله.

لم نتوصل إلى اتفاق فعدت إلى المسؤولين بعد أيام باقتراح جديد تضمّن وضع حاويات خاصة قرب المساجد لجمع الورق المستعمل على أن أتحمّل نفقات تنظيم حملة دعائية كبيرة أتعهد فيها لقاء كل حاوية مملوءة ورقاً بتقديم ١٠٠ ريال مثلاً للاغاثة الاسلامية و١٠٠ ريال لجمعية البر الخيرية و٥٠ ريالاً للمعاقين وهكذا. رفض المسؤولون هذا الاقتراح أيضاً لأسباب لم اقتنع بأي منها... وبدأتُ مواجهة مع البيروقراطية.

وضعتُ لائحة قصيرة بعدد من المسؤولين الذين يستطيعون مساعدتي في التغلب على موقف لا يمكن وصفه إلا بأنه بيروقراطي، أي بتعقيد عبثي، ثم حاولت التفكير بطريقتهم وتوقّع الاعتراضات لكي أرد عليها بالحجج المقنعة.

بعدها وضعت دراسة مطولة اجتزىء من بنودها الآتي:

● لم تعد النفايات مشكلة يقتصر أثرها في البلديات والجهات المعنيّة بالنظافة العامة أو الشركات التي تستخدم هذه النفايات فقط، إذ باتت تتسم بالأهمية والشمولية والتعقيد والتشابك إلى حد تحوّلها إلى هاجس يشغل ليس فقط بال مسؤولي الحكومات المركزية ومسؤولي المجالس والبلديات وهيئات الحكم المحلي ورجال الصناعة والاعلام بل أيضاً عامة الناس في أعمالهم ومنازلهم ومرافق حياتهم الاجتماعية، لذا أصدرت وزارات البيئة في معظم هذه الدول القوانين واللوائح والنظم التي تحكم عملية نشوء وفرز وتجميع واستخدام مختلف انواع النفايات.

● تبذل الدول الصناعية المتطورة في هذا الخصوص جهوداً ضخمة وعلى ثلاثة محاور يهدف أولها إلى تحسين إدارة النفايات والسيطرة عليها وتنظيم عمليات جمعها ونقلها والتخلص منها. ويهدف المحور الثاني إلى الحد من تشكّل هذه النفايات وإيجاد الطرق والوسائل ووضع الأنظمة وتحديد الرسوم التي تؤدي إلى الاقلال من النفايات. ويتمثل المحور الثالث في الاستفادة من هذه النفايات وإعادة استخدامها أو تدويرها أو تصنيعها أو تحويلها إلى مواد أخرى. واستطاع معظم الدول الصناعية تحقيق مستويات عالية من إعادة استرجاع أو تدوير نفاياتها سواء المعدنية منها أو العضوية كمخلفات الأطعمة وإتلافات الورق والكرتون ونفايات البلاستيك والأقمشة، فانتشرت فيها آلاف المصانع التي تنتج مصنوعات مادتها الخام النفايات ومخلفات المواد والمنتوجات المستعملة.

● لا يزال الاهتمام بالنفايات والاستفادة منها اقتصادياً في المملكة العربية السعودية دون المستوى المطلوب، إذ على رغم وجود عشرات الفرص الاستثمارية لإقامة مشاريع صناعية تستغل النفايات، فإن ما تم تأسيسه من مصانع تستخدم النفايات كمادة خام لم يتجاوز بضعة مصانع تأتي الشركة السعودية لصناعة الورق في مقدمتها.

● يخسر اقتصاد المملكة سنوياً بلايين الريالات نتيجة عدم الاستفادة من النفايات واللجوء إلى حرقها أو طمرها في مقالب البلديات. ويعتبر معدل ما يخلفه الفرد في المملكة من نفايات منزلية من بين أعلى المعدلات في العالم إذ يبلغ طبقاً لاحصاءات وزارة الشؤون البلدية والقروية ٢,٢ كيلوغرام يومياً، أي ان مجموع ما يتراكم سنوياً من نفايات يزيد على ١٢ مليون طن من النفايات القابلة للتدوير. ووفقاً لاحصاءات وزارة الشؤون البلدية والقروية تتألف هذه النفايات المنزلية في الغالب من فضلات الطعام والورق والمعادن ومواد بلاستيكية وزجاج وجلود وأنسجة وخشب وغيرها.[١] ولو أخذنا على سبيل المثال نفايات الورق لوجدنا ان المملكة تستورد سنوياً أكثر من ٥٠٠ الف طن من الورق بأنواعه تزيد قيمتها على بليوني ريال، ولا تتم استعادة أكثر من ٢٥ ألف طن سنوياً في مصنعنا وحوالي ١٥ ألف طن في مصانع أخرى، أي ان مجموع ما تسترجعه المملكة، وعلى رغم ان النفايات الورقية تعتبر أكثر أنواع النفايات التي تركز شركات جمع النفايات السعودية على جمعها، لا يشكل سوى ١٥-٢٠٪ من الكميات القابلة للتجميع. لو افترضنا تأسيس أربعة مصانع ورق فقط تستخدم رجيع الورق لبلغت الاستثمارات اللازمة لاقامتها نحو بليون دولار لأن صناعة الورق من الصناعات التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة، ولوفّرت هذه المصانع المئات من فرص العمل للشباب السعودي.

● تتباين الأساليب التقليدية المتبعة في المملكة في جمع النفايات كلياً مع الطرق الحديثة المطبقة في الدول الصناعية المتطورة بعدما تخلّت عن تلك الأساليب منذ سنوات، إذ تقوم الآن البلديات أو مجالس المدن أو وزارات البيئة بوضع عدد من الحاويات في الشوارع والمحلات العامة بدلاً من حاوية واحدة. وتخصص بلديات ألمانيا مثلاً أربع حاويات متلازمة في كل مكان: واحدة مخصصة للورق والكرتون، وثانية للزجاج، وثالثة للمنتجات البلاستيكية، ورابعة لفضلات الأطعمة. ويزداد عدد الحاويات في بعض المدن والدول ليصل إلى ثماني حاويات، فيتم فرز الزجاج عن

---

[١] توضح دراسة حديثة لأمانة مدينة الرياض أن فضلات الطعام تمثل النسبة الأكبر من مكونات النفايات أو ٣٩,٤٪ فيما يمثل البلاستيك ١١,٨٢٪ والكرتون ١٢,٤٪ والورق ٧,٠١٪ والزجاج ٢,٩٤٪ والالمنيوم ٣,٣١٪.

النفايات الأخرى حسب لونه (أخضر، أبيض) وورق الجرائد على حده ومثلها العبوات الكرتونية وفضلات الأطعمة. ثم تقوم سيارات خاصة بكل نوع من النفايات بتفريغ الحاويات حسب نوع محتوياتها ونقلها مباشرة إلى الجهات المستفيدة منها (الورق إلى شركات إعادة تصنيع الورق، والبلاستيك إلى مصانع المنتجات البلاستيكية، ومخلفات الأطعمة إلى مصانع العلف والسماد وهكذا).

● تشمل المقترحات لتطوير عملية جمع النفايات قيامنا بالتعاون مع بعض الكفاءات السعودية والعربية والدولية المتخصصة بدراسة وتطوير مجموعة من الاقتراحات والاجراءات التي نعتقد بضرورة اتخاذها بهدف تعزيز الوعي بأهمية المحافظة على البيئة والاهتمام بإعادة استخدام النفايات، منطلقين من القناعة ان هذه الاقتراحات والاجراءات ستساهم، إذا طُبقت، بتحقيق عدد من المصالح والمنافع العامة ذات الأهمية البالغة منها:

أ - رفع مستوى وعي المواطنين والمقيمين في السعودية بأهمية النفايات وقيمتها الاقتصادية ومنافعها اذا احسن التصرف بها، وآثارها المادية والصحية والبيئية بالغة السوء اذا اهملت أو عُولجت من دون وعي وتنظيم.

ب - اشراك أكبر عدد ممكن من مسؤولي الاجهزة والدوائر الحكومية والجهات العامة والخاصة، ذات العلاقة بالبيئة أو إعادة تدوير واستخدام النفايات أو الجهات المكلفة بجمعها وفرزها ومعالجتها، في عملية إعادة النظر بالأساليب الحالية وتطوير سياسات وخطط وبرامج تؤدي إلى الاستفادة إلى أبعد حد ممكن من النفايات وتخليص البيئة منها وحماية صحة المواطن والمحافظة على جمال ونظافة المدينة، وتوفير خامات للصناعة الوطنية بديلة عن قدر كبير من الخامات المستوردة يتم استخلاصها من عملية تجميع وفرز صحيحتين للنفايات المتاحة.

وما هي الأعذار التي سمعتها من بعض الموظفين؟: «عملية الفرز والنقل والاستغلال مكلفة». أثبتنا في الشركة السعودية لصناعة الورق أنها مربحة. نقدم ثمناً للورق المستخدم ونصنّعه ونبيعه ونحقق الأرباح. الزجاج سيجد من يشتريه ومخلفات الالمنيوم ستجد من يشتريها وستجد من يؤسس المصانع لتصنيعها وستوفّر تلك المصانع فرص العمل التي تزداد حاجة شبابنا إليها يوماً بعد يوم. العذر الثاني: «هذه العملية تتطلب وضع دراسات موسعة وتشكيل لجان وتوظيف مستشارين...». قفوا!. هناك أساليب كثيرة في العالم لتجميع النفايات بعضها تتبعه الدول الاسكندنافية وبعضها الآخر دول مثل كندا واليابان. لسنا في حاجة إلا لزيارة دولة أو دولتين والتعرّف على نظام استغلال النفايات فيهما. لا حاجة إلى اختراع شيء اخترعه السابقون، ولا حاجة إلى بناء معرفة التعامل مع النفايات من الصفر.

العـذر الثـالث: «المواطنون لا يتحلون بالوعي المناسب لفـرز النفـايات في البيـوت». هذا العذر لا يستقيم مع المنطق والرد عليه بسيط: مهما تأجلت مواجهة هذه المشكلة ستظل قائمة. في كل مرة بدأت فيها هذه العملية في أي دولة في العالم ظهرت صعوبات. اكتساب الوعي يتطلب وقتاً فهذه مشكلة قائمة الآن وستبقى في المستقبل وتأجيل التعامل معها مجرد تأجيل للمشكلة.

حتى الهولنديون المتقدمون صناعياً واجهوا مشكلة ضعف الوعي في التعامل مع النفايات. أحد الدبلوماسيين الهولنديين في الرياض رأى أن هناك شيئاً في التكوين النفساني للناس يجعلهم يلجأون إلى أسهل الحلول والتخلص من النفايات بأقل قدر ممكن من الجهد، لكنه رأى في الوقت نفسه أنه في الامكان توعية الناس وتدريبهم وهذا ما حدث في بلاده التي تعتمد الآن عدداً من الخطوات التي حققت نجاحاً كبيراً.

لم تكن لدى هولندا سابقاً سياسة واضحة خاصة بالنفايات لكن سياسة جديدة بدأت تتبلور خلال السنوات العشر الماضية اعتمدت التدرج في أساليب التعامل مع النفايات، وتعميمها على الأرياف والمناطق النائية، وتنظيم حملة واسعة النطاق لتوعية المواطنين. التعامل هناك مع النفايات يتم على مستويات عدّة تبدأ من المنازل وتمتد إلى السلطات البلدية المحلية فالمؤسسات الحكومية المعنية بذلك.

المنزل نقطة البدء إذ تقع على عاتق سكانه مهمة فرز أولية في ثلاث حاويات: الأولى للنفايات العضوية العادية، والثانية للنفايات الخضراء (أوراق الشجر والعشب المقطوع والاغصان وما شابه)، والثالثة (أصغر منهما) لورق الصحف والمجلات والمنشورات والمطويات وما إلى ذلك. تتولى السلطات البلدية جمع النفايات العادية والخضراء من المنازل مرة في الاسبوع، فيما تجمع شركة خاصة الورق وتبيعه لشركات صناعة الورق.

المستوى الثاني يشمل مخلفات مثل الزجاج ففي مناطق معينة من المدن والبلدات (قرب السوبرماركات وغيرها) وفي ساحات القرى توجد حاويات خاصة يحمل المواطن إليها مرة في الاسبوع مثلاً الزجاج فيضعه في حاويات حسب ألوانه: بني، اخضر، أبيض، وربما وُجدت حاويات للعلب المعدنية بنوعيها: الالمنيوم والقصدير لكن هناك اتجاه عام للتقليل من استخدام المعادن في صناعة الأوعية للمواد الاستهلاكية لذا لا يتسم جمع المعادن بأهمية اقتصادية كبيرة في كثير من المناطق.

أريد ان اختم هذا الفصل هنا لكن تذكرت شيئاً طريفاً لن أحرم القارىء منه: مشاكلنا مع المؤسسات الحكومية لم تقتصر فقط على شراء الورق المحلي المستعمل بل على الورق المستعمل الذي نستورده لعدم كفاية ما نجمعه محلياً حتى الآن. خمسة أطنان من الورق المستعمل تستوعب غرفة كبيرة لذا في الامكان تصوّر ٢٠٠٠ طن شكّلت الشحنة الأولى التي استوردها

مصنعنا. عندما وصلت الشحنة على متن السفينة اوقفتها الجمارك. بعض الموظفين قال إن في الشحنة عدداً كبيراً من المجلات التي يحتوي بعضها صوراً «غير مناسبة».

جوابي كان: هذا صحيح مئة في المئة. استوردنا الكمية من الولايات المتحدة ولا أستطيع أن أفرض على الاميركيين ألا ينشروا في مجلاتهم الصور التي لا تتفق وتقاليدنا. شرحت لمدير الجمارك المشكلة ثم عدت وشرحتها لغيره فأفرجت الجمارك عن الشحنة لكن بعد مباحثات ومداولات وانتظار ومصاريف طارئة.

مدير المصنع اشتكى فقال خلال اجتماع إداري إنه من غير المعقول وقف كل شحنة نستوردها من الورق المستعمل لأن هذا سيحمّلنا تكاليف إضافية. نظر إلى المجتمعين يبحث عن اقتراح فتطوعت: «إذا أوقفوا شحنة جديدة وتحمّلنا بسبب ذلك تكاليف إضافية سأطلب من العمال البحث في الشحنة عن مجلات بعينها وفرز الصور «المناسبة» وبيعها. أنا متأكد»، أضفت مازحاً، «إن الثمن سيكون أعلى بكثير من ثمن المناديل».

كنّا في الدمام وقتها وليس في اليابان فمرّ المزاح بسلام وضحكنا ونسينا مع الوقت ما حدث. ثم زرت المصنع بعد فترة ونظرت إلى الساحة الخارجية فدهشت. في أيام الحر الشديد والرطوبة العالية ليس من السهل اقناع العمال بالخروج إلى الساحة وفرز الورق المستعمل إلا أنني رأيتهم يفرزون بسرعة ونشاط وبعضهم كان غارقاً حتى رأسه في أكوام الورق. لم أر العمّال يعملون بمثل هذا الجد سابقاً وفي مثل هذا الحر والرطوبة فدهشت من هذا التفاني المفرط والمفاجىء وسألت مدير المصنع عن السبب.

«لا تفان ولا هم يحزنون»، أجاب ضاحكاً وهو يشير إلى العمال، «شحنة المجلات الجديدة وصلت للتو من أميركا».

٨

المجموعة السعودية لصناعة الورق

في نهاية فبراير ٢٠٠٠ حصلنا أخيراً على الأرض الإضافية الخاصة بالتوسعة الثالثة في الدمام وبات في استطاعتنا مباشرة الإنشاءات تمهيداً لبدء المرحلة الثالثة من الإنتاج في منتصف ٢٠٠١ . هذا يعني ان الشركة السعودية لصناعة الورق رفعت إنتاجها أكثر من أربعة أضعاف خلال عشر سنوات وتخطت بذلك معظم المشاكل التي واجهتها . بعض هذه المشاكل لا يزال قائماً والبعض الآخر تشعّب وبات أكثر حدّة . بعض شركات صناعة الورق في آسيا وتركيا تضاعف جهودها لإغراق أسواق السعودية . هذا موضوع أتابعه مع الحكومة منذ سبع سنوات لفائدتي وفائدة كل الشركات السعودية التي تصدّر إلى باقي العالم، وها نحن في قرن جديد وفي ألفية جديدة ولا نزال بلا نظام فاعل لمكافحة الإغراق.

الإغراق الداخلي يتساوى بالنسبة لي في الأهمية مع الإغراق الخارجي لكن المعالجة بالأولويات . أستطيع على الأقل الشكوى من الإغراق الخارجي علناً لكننا نحقق النجاح وراء الآخر في مصنع الورق منذ عام ١٩٩٢ ويمكن أن أسمع في أي لحظة أن المتمول الكبير الفلاني قرر إنشاء مصنع ورق منافس . يستطيع أن يفعل ذلك لكننا سنسبقه مهما حدث . لن تدفعنا محاولة مثل هذه إلى الافلاس كما دفعت آخرين أعرفهم . لهذا نفّذت التوسعة الثانية بسرعة لرفع الإنتاج من ١٦ ألف طن سنوياً إلى ٤٠ ألف طن سنوياً ولهذا سنرفعه من جديد إلى ٧٠ ألف طن سنوياً . هذه كمية كبيرة بأي قياس وفي أي مكان في العالم.

إذا تابعنا تنفيذ الخطة الخاصة بالشركة السعودية لإعادة التدوير وفق الجدول الزمني الذي وضعناه فإن كميات الورق التي ستجمعها الشركة ستصل إلى ١٠٠ ألف طن سنوياً بحلول بداية عام ٢٠٠٥، وستصبح بذلك من أكبر شركات تجميع الورق في العالم. يمكن حتى الآن النظر برضى إلى الجهد الكبير الذي بذله العاملون فيها . هذه الشركة تجمع الآن نحو ٤٠ ألف طن سنوياً تمدّ مصنعنا في الدمام بقسم منه وتسوّق كمية أخرى لمصانع عدّة في السعودية يشمل إنتاجها صناعة الأسقف المعلقة وأطباق البيض وغيرها، كما نزود الشركة العربية للورق بالخامات والاتلافات التي تستخدم لصناعة علب الكرتون.

نعمل على تحقيق هدف مضاعفة جمع كميات الورق المستعمل بالتمدد إلى مراكز جديدة في مختلف مناطق المملكة مستهدفين مدارس وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات وغيرها من الجهات. من مصادرنا المهمة شركة أرامكو التي تطبّق برنامجاً داخلياً خاصاً لفرز الورق المستعمل بنوعيه المعالج كيماوياً wood-free (مثل ورق الطباعة) والورق المعالج ميكانيكياً mechanical paper (مثل ورق الصحف الأقل جودة) تمهيداً لتعبئته في «بالات» سعة ٦٠ كيلوغراماً. في المرحلة المقبلة ستبدأ الشركة، بعد تثبيت مواقعها على مستوى جمع الورق والاتلافات، توسيع نشاطها ليشمل جمع المواد والمخلفات الأخرى مثل البلاستيك والالمنيوم والزجاج وغيرها.

إن ارتفاع واردات الدول الخليجية من الورق يعني توافر كميات أكبر من الورق الصالح للتدوير لذا من أولوياتنا استكمال جهود التدوير والاسترجاع في السعودية والانطلاق بعدها إلى الدول الخليجية. إن امكانات استغلال الورق المستعمل تزداد باستمرار يدفعها عامل اقتصادي مهم لأن كمية الورق المستعمل التي تساوي قيمتها ١٠٠ دولار تُباع بعد معالجتها بمبلغ ١٠٠٠ دولار. توجد نفقات كثيرة بين المرحلتين تشمل الكيماويات والمبيضات وغيرها علماً أن مردود بعض أنواع الورق يزيد على اثنين إلى واحد (أي استرداد طن واحد من كل طنين من الورق المستعمل تقريباً)، لكن الأرباح تبقى عالية خصوصاً إذا ارتفعت نسبة استخدام العجينة المصنوعة من ورق التدوير وهي تصل عندنا حالياً إلى نحو ٦٠٪. سيقتضي هذا التوسع زيادة كميات المياه المعادة الاستخدام بعد تنظيفها علماً أننا نكرر الآن نحو ٧٠٪ من المياه المتوافرة لنا من الآبار الجوفية.

لا يزال أمامنا الكثير لكن معالم الطريق واضحة. على القاعدة الصناعية المؤلفة من الشركة السعودية لصناعة الورق والشركة السعودية لإعادة التدوير تقوم المجموعة السعودية لصناعة الورق والشركات الأخرى تحت التأسيس أو التي ندرس تأسيسها في المستقبل ونأمل أن تصبح كلها الأكبر والأهم في الشرق الأوسط. ما حققناه حتى الآن إنجاز كبير ومع ذلك أشعر أن طريق الألف ميل لا يزال في بدايته. لا يمكن الاطمئنان إلى أي نجاح. يجب أن تبقى العينان مفتوحتان دائماً ويجب الاستمرار في إمساك زمام كل الأمور بحزم وترقّب ويقظة. الظروف التي كانت سبباً في صنع النجاح يمكن أن تنقلب فجأة وتصبح سبباً في صنع الإخفاق لذا لا يمكن ترك أي شيء للحظ أو الظروف. لا يوجد أي خيار هنا. إذا دارت عجلة التراجع فلن تتوقف قبل أن تولّد كارثة لذا يجب معالجة أي قصور على الفور.

صاحب العمل ومن حوله

في عام ١٩٩٨ بدأت ألاحظ انخفاض مستوى أداء المصنع بعد التوسعة الثانية. كان تعقيد

تقنية إزالة الأحبار وتدريب المهندسين على استخدامها جزءاً من المشكلة لكن معظم الباقي كان إدارياً. في بداية العمل كنتُ أتدخل في كل كبيرة وصغيرة. كانت الإدارة شابة وفي بداية حياتها المهنية لذا لم تطلب مني أن أترك القيادة لها. المبدأ الذي اعتمدته آنذاك هو خفض التكاليف واقتضى هذا الابتعاد عن أصحاب الرواتب العالية بغض النظر عن مستوى احترافها. جئت بزملاء من الجامعة مثل أحمد الطاهر وعبدالله المعمّر، وانضم إلينا من صندوق التنمية الصناعية زميل آخر كما استقدمت عدداً كبيراً من الاخوة المصريين ذوي الخبرة والكفاءة في صناعة الورق. كنّا نخطىء وكنّا نتعلم من أخطائنا ونتطوّر معاً.

دخلنا مرحلة التوسعة الثانية ولم أغيّر هذه النظرة. وظّفنا شباباً برواتب معتدلة على أمل اكتساب المهارات اللازمة مع الوقت. زدنا رواتبهم في ما بعد لكن المستوى لم يرتفع، وكان واضحاً أن عليّ أن أتدخل بسرعة لوقف تردي الأداء. ربما كان انشغالي آنذاك بالأسهم سبباً لكنه لم يكن سبباً كبيراً لأنني كنت مستعداً لتقديم أي مساعدة تُطلب مني.

عليّ أن اعترف مع ذلك أن تدخلي في كل شيء لم يعد ممكناً لأن إدارة مصنع ينتج ١٦ ألف طن من الورق شيء، وإدارة مصنع رفع إنتاجه ١٥٠٪ شيء آخر. إدارة سوبرماركت ليست مثل إدارة بقالة. أنت تعرف كل شيء عن البقالة لأنها صغيرة وتستطيع بالتالي تسييرها بالإدارة الفردية. السوبرماركت تتطلب توافر نظام محدد. نحن أكبر من أكبر سوبرماركت بكثير لذا لم أعد قادراً على القيام بكل شيء حتى لو رغبت، وحتى لو خصصت لهذا ٢٠ ساعة في اليوم ولم أفكّر في أي شيء آخر. هذا ليس خياراً لأنني أحب عملي وأحب مصنعي واحترم من فيه لكن لي حياتي الأخرى أيضاً لذا بات عليّ أن أفكّر في حل آخر.

أقول أحياناً لزملاء أجانب عندما نجتمع في بعض المؤتمرات أو الندوات:

You are only as good as the people around you أي أنت بجودة من حولك. من دعواتي الدائمة إلى الله أن يرزقني بأشخاص مخلصين. لا يكفي وجود صاحب عمل ناجح بل يجب أن يكون الآخرون ناجحين. حتى لو كنتَ عبقرياً ولم تجد حولك الأشخاص المتميزين فلن تحقق شيئاً. من العوامل التي ساعدتني على تحقيق النجاح معرفتي بتوظيف امكانات من هم حولي بشكل جيد. البارع في شيء ليس بارعاً في شيء آخر لكن على صاحب العمل أن يحدد المهمة المناسبة للشخص المناسب. مساعدي ممتاز في المتابعة. اذا أردتُ إنجاز شيء سيظل وراء الشخص المقصود إلى ان ينجزه.

الله أعطى الناس قدرات ومواهب مختلفة. الدكتور محمد الطرابلسي لعب دوراً مهماً في كل ما تلا فكرة تأسيس شركة الورق من خطوات، وكان أحد أصحاب الفضل عليّ. كان مستشارنا في كل شيء، وكان يعطي جهده ومساعدته بلا مقابل مادي في أحيان كثيرة. قليلون من هم أكثر طيبة من الدكتور الطرابلسي. الإضافي فيه أنه لا يستطيع أن يخفي طيبته خلال

مفاوضات مهمة تتطلب أن يبدو المفاوض صلباً. على صاحب العمل ان يعرف مواهب من هم حوله وقدراتهم وطاقاتهم ومكامن القوة والضعف . . . وعيوبهم أيضاً.

تطوير الذات يجب أن يواكبه تطوير الآخرين حتى لا يكون التقدم أعرج. ولكي يكون التقدّم منظماً يخدم هدفاً عاماً كبيراً يجب وضع أولويات له. في إحدى الفترات كان المدير ونائبه سعوديين. كنّا نلتقي ومعنا شريكي رائد المشعل مرة كل أسبوعين في منزلي بالرياض فنقول إننا لا نريد ان نتحدث عن الجيد الذي فعلناه لأن هذا سينعكس في الموازنة والأرباح بل نريد الحديث عن المساوىء، ونريد أن ندرس سبل تلافيها. لم نضع ضوابط لما يقال وما لا يُقال، ولم يكن بيننا أمير أو أجير. كلّنا سواسية في النقاش الذي احتدم في حالات كثيرة. بعضنا كان يفقد أعصابه أحياناً فنعيده إلى الاجتماع لأن العلاقات الشخصية يجب أن تبقى بمنأى عن علاقات العمل. بعدها كنّا ننزل إلى قبو بيتي الذي أعتبره «وكري» فنتعشى ونتمازح ونتبادل الحديث عن الكرة وغيرها ونؤجل الخلاف على وجهات النظر في العمل إلى اجتماع آخر.

مرة أدليت برأي فقال عبدالله المعمّر: «هذا رأي إنسان مجنون». لم أتوقف عند قوله لأن هذه الأشياء تحدث عندما يكون النقاش حاداً وكان هكذا في تلك المناسبة. عقدنا اجتماعاً في المصنع في الدمام وتطور النقاش فقال المعمّر الذي كان نائباً ليوسف بن احمد السويلم المدير العام للمصنع ثم أصبح مديراً بعد ذلك إن تدخلّي في كل شيء يعرقل العمل ويقيّد حركة إدارة المصنع. يعجبني في الصديق عبدالله أنه يطرح أي فكرة وهو معتد بنفسه وبها فطرحت وجهة نظري وطرح الآخرون وجهات نظرهم وتقرر في النهاية أن يأخذوا صلاحية التصرف إذا كانت تناسب العمل. يجب الاعتراف هنا بأنني صاحب عمل كثير التطلّب فعندما كانوا يقولون لي إننا انتجنا ٣٨ ألف طن في السنة أو ٩٥٪ من الكمية المُستهدفة كنت أقول إن هذا لا يعتبر نجاحاً لأننا لم نحقق الهدف الذي وضعناه وهو إنتاج ٤٠ ألف طن!.

ومرة حدث شيء يختلف تماماً فتمسكت بموقفي لكن للحظات قليلة فقط. كان هدف الإنتاج في سنة بعينها ٣٥ ألف طن فيما تحقق إنتاج بحجم ٣٦ ألف طن فجاء الجميع إلى الاجتماع السنوي متحفزين وفي عيونهم نشوة الانتصار فهدّأتهم وقلت لهم إن معنى ذلك أن تقديراتكم الإنتاجية في بداية العام لم تكن دقيقة. وجم الجميع فجأة وتبادلوا نظرات الاستغراب فضحكت وطمأنتهم ان ما قلته كان على سبيل المزاح فقط، ثم أثنيت عليهم وشكرت لهم جهودهم وُصرفت لهم مكافآت زادت عما كان مخصصاً لذلك.

أحرص دائماً على الاستماع إلى كل الآراء وأشجع صاحبها على عرضها مهما كان يعتبرها سخيفة. لست في الاجتماع لكي أسمع نفسي لكن هذا لا يعني الأخذ بكل آرائهم ولا يعني تسفيه آراء الباقين. لو شعرت بتردد أحد المجتمعين كنت أقول له: «لا تحكم على رأيك. اترك

لنا هذا. الاجتماع ليس مكاناً لإثبات الكرامة والإباء ـ إنه مكان لتبادل الآراء وتمازج الأفكار». إذا لم ينطق بعدها كنت استفزّه. إذا أسكته الحياء هذه المرة لن يسكته المرة الثانية وسينطلق لسانه مثل الآخرين لكن إذا ظل صامتاً هذه المرة سيبقى صامتاً في كل مرة.[1]

الكلام جزء من التخاطب. نحن لا نفهم بعضنا بالكلام فقط بل بالحركات والانفعالات. لكل إنسان بصمته الخاصة به، ولكل منّا كلمات يرددها بين الحين والآخر بلا وعي. إذا تأخر مساعد لي في إجازة فأول ما يمكن أن يفعله عندما يدخل مكتبي هو ترتيب الأوراق وسوق تفاصيل موضوع يعرف أنني أهتم به. إذا ارتبك موظف كبير آخر ولم يعرف الجواب على سؤال محدد فيحاول ان يُطيل إصلاح غترته فأعرف فوراً أنه لا يعرف الجواب. هذه المراقبة مهمة جداً لصاحب العمل لأنها تساعد على معرفة الوضع النفساني للعاملين معه. الناس يراقبون أيضاً لذا أتوخّى ألا أظهر ما أريد إبقاءه خفياً لأي سبب من الأسباب. إذا اقتضى هذا أن أبدو جامداً بلا عواطف لن أتردد.

ها قد كشفت أخيراً سر الجمود الآني الذي يشتكي منه بعضهم أحياناً.

انتقاء الكلام مهم لكن وضعه في الترتيب المناسب أكثر أهمية أحياناً. مثلاً مخاطبة شخص بالقول: «أنت تفتقد روح الفريق لكنك تعرف عملك جيداً» ليس لها الوقع نفسه إن قلت: «أنت تعرف عملك جيداً لكنك تفتقد روح الفريق وهذا يؤثر في الإنتاجية وسير العمل...». كلاهما للفت النظر إلى شيء معين أو محاولة تجنّب فعل شيء معين لكن الأولى يمكن أحياناً أن تكون ألطف وقعاً من الثانية. هذا كلّه مهم في التعامل مع الآخرين لكنه لم يعد حاسماً عندما بدأ أداء المصنع يتردّى بعد التوسعة الثانية. كان واضحاً اننا في حاجة إلى محترفين لذا لم تعد التكاليف مهمة لأن استمرارنا كان أهم منها. أعطانا الباقون كل ما عندهم ولم يكن ذلك كافياً فتعاقدت مع مدير محترف لقاء راتب كبير. فعلت الشيء نفسه في أقسام أخرى، وتمكنّا من رفع الإنتاج والبدء بالتخطيط للتوسعة الثالثة والعودة بسرعة كبيرة إلى طريقنا الصحيح.

فنون التفاوض

لا توجد فنون ثابتة للتفاوض. لماذا أسميتها «فنوناً» إذاً؟. لأن الفن الأصيل هو التفاصيل.

---

[1] ربما كان أحد أسباب اهتمامي بعدم تفويت فرصة التعبير عن الرأي قصة صغيرة ظلت في بالي إلى الآن. كنت في آخر صف في الثانوية أو في أول سنة جامعية عندما ذهبت للسلام على الملك فهد في مكتبه في جدة. كان معه هشام ناظر وزير البترول والثروة المعدنية وكان موضوع الساعة خرق بعض الدول الاعضاء في منظمة اوبك حصص الانتاج. كنت سأقترح على الملك أن ترفع المملكة شعاراً جديداً في أوبك هو: «نحن (أي السعودية) سنكون أول دولة تلتزم نظام الحصص وثاني دولة تخرقه» لكنه قال فجأة: «كيفك يا عبدالله؟». كان في المكتب أكثر من عبدالله واحد فردّ عليه آخر فقال الملك: أقصد عبدالله الطويل. ترددتُ لحظات قليلة جداً: هل أقترح الشعار أم لا؟ أقترح أم لا؟، ولما قررت القول أسرّ شخص للملك شيئاً وضاعت الفرصة.

التفاصيل تتغير باستمرار لذا عليكَ أن تكون سريعاً في ملاحقتها واستيعابها ومرناً في التعامل معها. معرفة التفاصيل في وقتها لأي مشروع في وقته يجب أن تحتل مكانة مهمة. عندما تعرف التفاصيل الصغيرة ستعرف الصورة الكبيرة. لا توجد طريقة أفضل من هذه. إن لم تكن تعرف كل شيء فلا تبتئس. لا أحد يعرف كل شيء. ثلاثة أرباع الخبرة التي أملكها اليوم اكتسبتها من مفاوضات إنشاء مصنع الورق والتوسعات اللاحقة. مصدر الربع الأخير مهارات لا أزال أتعلمها لذا لا تبتئس أيضاً. كلّنا طلاب في مدرسة الحياة التي تعطي في النهاية شهادة اسمها الخبرة هي أفضل من كل ما تقدمه الجامعات.

كنّا مثلاً نستطيع استقدام التجهيزات الكهربائية للمصنع من إيطاليا لكن ثلاثة أو أربعة استفسارات كشفت أنها أرخص في السعودية. المقاول الذي يتقدّم بعرضه لا يعرف بالضرورة ان هذه التجهيزات أرخص ثمناً في السعودية لأن المقاولين من الباطن الذين يتعامل معهم يتقاضون أسعاراً عالية. هذا سبب يفسّر ارتفاع قيمة العرض الذي لم يتمكّن المتعهد من الحصول عليه خلال التفاوض. السبب الثاني توريد التجهيزات الكهربائية ليس نشاطه الأساس. لماذا تقدّم بالعرض؟. لأنه يريد ان يكسب من خلاله لا أن ينفّذه. المُنفذ مقاول آخر سيضطر إلى تقاسم أرباحه مع المقاول الأول. إذا عرفتَ من هو المقاول من الباطن ستوفّر على نفسك حصة المقاول الأول من الأرباح. إذا عرفت أسعار التجهيزات منفردة في الأسواق المحليّة والخارجية يمكن ان توفّر على نفسك مبلغاً أكبر لأن المقاول من الباطن كان سيتقاضى عمولة إضافية على ما يشتريه. حلقةٌ هي المقاولات لكنها ليست مفرغة. تستطيع إن كنت صبوراً وجلوداً في التفاوض ان تملأ جيوبك مما توفّره على نفسك.

يجب أن تعرف مشروعك جيداً لذا يجب أن تبدأ مبكّراً. إذا أردتَ شراء قلم فأنت تتفاوض على منتوج جاهز. منتجه يعرف التكلفة والبائع يعرف الربح وأنت تعرف الثمن بالتقريب. في مصنع الورق معدات وتجهيزات تصنعها أكثر من ١٠٠ شركة لذا عليك أن تتوقع التفاوض مع أكثر من ١٠٠ شركة لاختيار أفضل العروض بأقل أسعار ممكنة. أحياناً يكون الوقت أثمن من المال الذي يمكن أن توفّره. المحصلة النهائية هي التكاليف. الوقت سلعة مثل أي سلعة أخرى لها ثمن معين عليك ان تعرفه جيداً. إذا كان الوقت أغلى من المال فربما وجدتَ نفسك تقبل بالأسعار التي يقدّمها المقاولون.

الأسهل من ذلك مشاريع تسليم المفتاح. لا مفاوضات ولا سهر ولا جدل ولا عصر الدماغ والجيوب هنا. ستحصد راحة البال لكنك ستدفع ثمن هذه الراحة غالياً. إذا كان لديك من الوقت متسع فلا تتسرّع ولا تسمح بوضع نفسك في موضع عليك أن تقرر فيه بسرعة. يوجد دائماً سعر أقل من السعر الذي تعتقد أنه الأدنى. جلسات التفاوض لا يجب أن تكون نهائية إلا بعد المقارنة. الإنترنت ستوفّر هذا الجهد لكن المبدأ واحد هو المقارنة الجيدة والدقيقة. خفض

الأسعار مع ذلك لا يجب أن يعني خفض الجودة. أثبتنا في مصنع الورق أن خفض الأسعار كان سبباً في رفع الجودة وليس في تدنّيها لأن المقاول خرج من التفاوض مقتنعاً أننا نعرف ما نريده تماماً ونتوقع الحصول على ما نريده تماماً.

ما هو أهم مفاتيح التفاوض الجيد؟. المنافسة.

عندما تطرح مشروعاً في مناقصة فإنك تضع نفسك في أفضل مكان للحصول على أفضل سعر لأنك تجبر المقاولين على التنافس. إذا تقدّم مقاول واحد إلى المناقصة ستكون قدرتك على الضغط عليه لخفض الأسعار محدودة جداً.

لا تقتل الأمل. يجب أن تقنع كل الشركات المشتركة أن لها أملاً في الفوز بالمناقصة. من مصلحتك أحياناً إدخال شركات صغيرة في المناقصة تعرف تماماً أنها غير قادرة على تنفيذ مشروع بقيمة ٢٠ مليون ريال مثلاً أو إنجازه في الموعد المحدد. لا تظهر للمقاولين الآخرين أنك غير مهتم بالشركة الصغيرة لمجرد أنك متأكد انها لا تستطيع تنفيذ المشروع. الأفضل للمشروع ولي أن يعتقد المقاولون الآخرون أنني لا أفهم عملي ويمكن أن أقبل عرضاً أقل من الشركة الصغيرة من أن يعتقدوا أنهم ليسوا في موضع منافسة معها.

كنت ورائد المشعل نرسم الخطط كل يوم لإقناع الشركات المتقدمة لتنفيذ المناقصات بخفض السعر من جديد. أحياناً كنت أتولّى مرحلة من التفاوض فاتفق مع المقاول على تقليص السعر إلى أدنى درجة ممكنة. عندما أقتنعْ أن المقاول لن يستمر في تقليص السعر كنت اخرج فيدخل رائد ويتابع التفاوض من النقطة التي توقفت فيها لاقتطاع نسبة أكبر من الأسعار.

الغرض هنا واضح. يجب ألا تدع أحداً يعرف ما تريده بالضبط. هدف التفاوض توفير النفقات لذا يجب أن تفعل كل ما هو منطقي وعادل لتوفير الملايين. لا تترك شيئاً للصدفة لكن لا تعتقد انك استنفدت كل الوسائل إلا بعدما تستنفدها فعلاً. كيف؟. افترض انك تقدمتَ بعرض وفاوضتك وضغطت عليك وأوصلتك إلى سعر معين. اذا فاوضتك مرة أخرى فلن يكون للتفاوض جدوى. يجب البحث عن اسلوب آخر أو شخص آخر يتولى متابعة التفاوض. لا تدفع من تتفاوض معهم إلى اليأس. لا أكذب فأقول: إذا اعطيتني هذا الخفض الجديد سأعطيك العقد وإن لم تفعل لن اعطيك. بل: إذا اعطيتني هذا الخفض فلك أمل كبير.

أتوخّى دائماً الحرص في كلامي. الضمان الذي أقدمه للمتعاقد أو إلى أي شخص آخر هو كلمتي. كلمتي تملكني. تعلمت دروسي وصرت أتكلم مثل المحامين حتى مع أفراد أسرتي. هذا يضحكني ويضحكهم أحياناً: «اسمعي يا سارة يا حبيبتي هداك الله»، أقول لابنتي الكبيرة عندما تطلب مني هدية، «إذا تذكرتُ الهدية ولم أكن مشغولاً وكنت ممتازة يومئذ ولم أكن زعلت منك وكان عندي فلوس فسآتي لك بها». إذا كنتُ وعدت بشيء ولم أعد اذكر تماماً ما وعدت به فإنني أبرىء ذمتي بإعطاء ما وعدت به لذا أجد نفسي حريصاً كل الحرص على ان

أكون واضحاً تماماً في الشروط والوعود لأن كل شخص يمكن أن يفهم الشروط العامة والغامضة كما يريد.

في عبادتي وتعاملي مع الناس أشعر دائماً بالتقصير، لكن الأمور التي أعتقد أنني أتعامل معها بشكل جيد هي الأمور المالية. لا آكل حق أحد ولا أريد هللة واحدة لم تأتني حلالاً.

قسم كبير مما تقدم اتصل بصورة أو أخرى بالتفاوض الخاص بإنشاء مصنع الورق قبل نحو عشر سنوات لذا سأعترف بضياع قسم مهم من التفاصيل. أستطيع تقديم صورة أحدث للمفاوضات التي جرت في شأن التوسعة الثانية التي بدأ إنتاجها في اكتوبر ١٩٩٥. أعتقد ان ما أنجزناه في تلك المفاوضات كان ملفتاً إلى أبعد الحدود. كانت القيمة الوسطية لعروض الإنشاءات المدنية في الحالتين نحو ٢٠ مليون ريال لكننا وقّعنا عقداً بنصف القيمة تقريباً.

كيف فعلنا ذلك؟. سأشرح كل شيء لكن أريد أن اتوقف لحظة لأعترف بأني كنت عزمت ألا أعرض هذه التفاصيل هنا لأنني كنت سأجد صعوبة في التفاوض مع أي شركة يقرأ مسؤول فيها الكتاب. ثم تذكّرت شيئاً غيّر رأيي. المحاضر الاقتصادي الاميركي توم بيترز قال في محاضرة في الرياض إن أول خطوة يجب أن تُقدم عليها شركة تخترع شيئاً جديداً هو ان تكشفه للمنافسين. لم أفهم حينها ما قصده. كيف أقدم للشركات المنافسة معلومات صرفت للحصول عليها مالاً وجهوداً كثيرة؟.

لم يكن لقوله أي معنى. فكّرت في القول في مناسبات عدّة بعد ذلك واتصوّر انني فهمت ما قصده إن كان قصد الشيء نفسه: إذا كانت أساليب التفاوض قبل خمس سنوات جيدة فيجب أن تكون الأساليب الآن أفضل من السابق. إن لم آت بشيء أفضل فإن ما حققته كان عادياً جداً وبإمكان المنافسين معرفته لأنه لن يكون أفضل ما يمكن التوصل اليه.

القصد هنا هو ان عليك التحرّك إلى الأمام دائماً. لا تستطيع في عالم الأعمال ان تتوقف في مكانك مهما كان المكان عظيماً لأن الآخرين يتحرّكون أيضاً. الآتي ليس تحذيراً للمقاولين المشتركين في أي مناقصات في المستقبل بل بيان نوايا: ستجدون عندي دائماً شيئاً جديداً لذا سأبدأ الآن بإدراج أربع ملاحظات في التفاوض هي:

١- عند التفكير بشراء آلات أو معدات اشتر فقط على قدر ما هو مطلوب وليس أفضل ما يمكن[١] خصوصاً إذا كان فرق الثمن بين الخيارين كبيراً.

٢- لا حياء في الدين ولا حياء في التفاوض. أريد للمقاول أن يربح لكن أريد أن يكون ربحه معقولاً. بعضنا لا يستطيع إخفاء حيائه لأنه مفطور على ذلك، لذا عليك أن تتعلم كيف تخفي الحياء والعواطف تماماً وتظهر وجهاً لا يكشف ما وراءه.

---

[١] يمكن ترجمة هذا إلى: Buy only as good as needed and not as good as possible

٣- يجب أن تكون صبوراً في طلب التخفيض. مثال: في عقد المقاولات إذا كان المقاول يرغب في كسب خمسة ملايين ريال لن يقبل أن يربح مليوناً. إن خفّضت المبلغ إلى أربعة ملايين واعطيته وقتاً للتأقلم مع هذا التخفيض ثم خفضته إلى ثلاثة ملايين بعد ذلك فإنه يمكن أن يتقبّل هذا الخفض التدريجي لكنه لن يقبل الخفض مرة واحدة.

٤- عندما تدرس العرض لا تدرسه بكليّته بل جزّئه إلى بنوده وتفاصيله الصغيرة واستعرضه بنداً بنداً. هذا يتطلب جهداً كبيراً لكن النتيجة تستحق العناء إذا أحسنتَ التصرف.

يجب أن تكون مرناً وأن تدرس مشروعك جيداً وتعرف التفاصيل والمواصفات قبل بدء جلسات التفاوض. المبادىء الآتية لا تنطبق على كل مشروع لذا يجب أن توسّع المنافسة في أكبر دائرة ممكنة.

● المرحلة الأولى:

فور استلام عروض تنفيذ مشروع التوسعة الثانية عام ١٩٩٥ بدأنا تفريغ بنود جداول الكميات في جدول حسابات الكترونية spreadsheet. تطلّب هذا نحو اسبوعين وصل عدد البنود في نهايتهما إلى نحو ٢١٠٠ بند لكننا استطعنا عندئذ مقارنة أسعار كل بند على حدة كما ورد في العروض العشرة، وكنّا مستعدين للمرحلة الأولى.

ترأسّت الفريق الذي ضم رائد المشغل واستشاري الشركة ومساعدي، وبدأنا التفاوض بمقابلة كل مقاول على حدة ومناقشته في العقد الذي قدمه. بعد الجلسات الأولى مع المقاولين اتضح لنا وجود عدد من الأخطاء والمغالطات أهمها الآتي:

(١) - مبالغة في تسعير بعض البنود.

(٢) - أخطاء في التسعير ارتكبها الموردون من الباطن.

(٣) - حالات سوء فهم من جانب المقاول أو الموردين من الباطن للمواصفات المطلوبة تمثّل بعضها في عدم فهم المقاول أو المهندسين العاملين لديه طبيعة المواصفات.

(٤) - حالات زيادة أو نقصان في عدد مكوّنات البنود.

بعد انتهاء جلسات المرحلة الأولى طلبنا من المقاولين العودة إلى مهندسيهم ومورديهم من الباطن وإعادة تقديم العروض الصحيحة بالأسعار الصحيحة.

● المرحلة الثانية:

كانت النتيجة التي حققناها في تلك الجلسات الأوليّة مجزية جداً. حتى قبل أن نبدأ

المفاوضات الحقيقية استطعنا خفض القيمة الوسطيّة للعروض بنسبة زادت على ٢٥٪ انعكست على الأسعار الصحيحة التي قدّمها المقاولون.

كان المقاولون يعرفون المطلوب منهم في المرحلة الثانية التي كانت أكثر تفصيلاً من الأولى. كنّا نأخذ بنداً معيناً هو الأرخص بين كل العروض ونسأل المقاولين الآخرين عن سبب ارتفاع السعر الذي قدموه للبند نفسه. عندما يقتنع المقاول أن عرضه في البند المعين أعلى فعلاً من عروض المقاولين الآخرين فإنه يخفض السعر أو يعود إلى مهندسيه ومقاوليه من الباطن للاستفسار عن سبب تقديم مثل هذا السعر المرتفع. إذا أصرّ المقاول على عدم خفض سعر بند معين كان الاستشاري يقترح إدخال تعديلات غير مهمة على المواصفات مما يؤدي عادة إلى تقليص السعر. في بعض الحالات يرفض المقاول خفض سعر بند كبير أعرف انني أستطيع تنفيذه بسعر أقل لذا أطلب من المقاول حذف البند وننفذه بأنفسنا أو نعهد به إلى مقاول آخر.

● **مؤثّرات إضافية:**

كان اجتماعنا مع كل مقاول يستمر ثلاث إلى أربع ساعات لذا نتحدث هنا عن استمرار المباحثات نحو اسبوعين يُضاف إليهما الوقت الذي استغرقته عملية تفريغ جداول الكميّات. كان النقاش يحتدم في بعض الحالات، ومزجنا فيه خبرتنا في التفاوض مع معرفتنا الدقيقة بالمواصفات، وكذلك بعض المؤثرات النفسانية المفيدة التي ترمي في غرضها النهائي ليس إلى حرمان المقاول من تحقيق الربح بل قبول ربح معقول.

من هذه المؤثرات التي ربما اعتبرها بعض الناس نوعاً من أنواع الضغط النفساني:

١ - مواجهة بعض المقاولين من لحظة المفاوضات الأولى بهجوم قوي على العرض والتشكيك في بعض الحالات بجدّية المقاول في التعامل. رائد كان يقول لبعض المقاولين: «ما هذا العرض؟. إن لم تكن جاداً فلنوقف المفاوضات من الآن!».

٢- مراقبة ردود فعل المقاول بدقة. إذا لاحظنا أنه اقترب من نقطة اليأس من الحصول على العقد كنّا نعطيه جرعة أمل عاجلة.

٣ - استخدام الوقت للضغط على المقاول لكن في المراحل النهائية فقط كأن يُقال له ان لديه ساعة واحدة للتوصل إلى قرار معين.

ما الذي أعنيه هنا بالضبط؟. إذا كنت تتعامل مع مقاول ذكي وحاولت الضغط عليه لخفض السعر بالقول ان المقاول المنافس قدم سعراً أقل منه فإنه سيرفض غالباً هذا الطلب إذا اتيح له الوقت الكافي لتحليل ما يحدث، أو إذا عاد إلى مكتبه ودرس الوضع هناك. لماذا؟. تتطور خلال المفاوضات حالة تشبه حالة الحرب. ومثل كل الحروب تتضمن الأسلحة المستخدمة

الجواسيس والمخبرين . يجب أن نفترض دائماً أن الشركات الكبيرة تعرف الأسعار التي قدّمتها الشركات المنافسة من خلال «مصادرها» الخاصة التي تعمل في الشركات الأخرى أو التي لديها اطلاع على ما يحدث هناك أو حتى من أحد القريبين منك . افترض ان السعر الذي قدمته الشركة الاولى هو مليون دولار والثانية ٩٥٠ ألف دولار . إذا قلت لمندوب الشركة الأولى ان سعر عرض الشركة الثانية بات «أفضل» منها وانه إذا وافق خلال وقت قصير (وليكن نصف ساعة مثلاً) على خفض السعر إلى ٩٠٠ ألف دولار فسأعطيه العقد فوراً فربما وافق لأن الوقت ليس متاحاً له للعودة إلى «مصادره» والتأكد من أن سعر الشركة المنافسة بات «أفضل» بالفعل . ما تفعله هنا هو محاولة إخلال توازنه باستعمال عامل ضغط الوقت ووضعه أمام خيار اتخاذ قرار سريع .

أحياناً يتطلب انجاح المفاوضات استخدام «مصادر» الشركات لغاية عكسية هي خفض سعر العروض . متى يحدث ذلك؟ . عندما تزداد شكوكنا بأن أحد موظفينا القريب من سير المفاوضات ينقل المعلومات إلى أحد المقاولين . عندها نعمل على استخدامه وسيلة لنقل معلومات تبدو له صحيحة لكنها للتضليل وبهدف حمل الشركة المتقدمة على خفض الأسعار . في حالة بذاتها كان أحد مساعديّ «يترك» وراءه نسخاً من رسائل تبدو حقيقية فينقلها هذا «المصدر» إلى الشركة من دون أن يدري ان الهدف من المعلومات الموجودة فيها هو التمويه .[1]

● ذر الرماد والتمويه

من الأهمية بمكان إبقاء المقاول أو المورّد في جهل تام في شأن الهدف الحقيقي من المفاوضات والاستفسارات لكي لا يعرف ما الذي تريده بالضبط . مثالي على ذلك ما حصل خلال المفاوضات مع شركة «بيلمر» Bellmer . قدّمت هذه الشركة عرضاً لتوريد إحدى آلات الورق يتألف من مئات المكوّنات تضمّنت تسعة أجهزة تفسيخ deflaker لتجهيز الألياف

---

[1] خلال المفاوضات الخاصة بإحدى المراحل الرئيسية لمصنع الورق لاحظت من تصرفات ونظرات وحركات جسم أحد مندوبي الشركات المتقدمة بعروض لتنفيذ المشروع أنه يحاول التقرّب من أحد الموظفين في شركتنا، وتوقعت ان يعرض عليه التعاون لتسهيل حصول شركته على العقد .
كان توقعي صحيحاً إذ لم يمض وقت طويل حتى جاءني هذا الموظف الذي أثق به تمام الثقة وقال إن الشركة عرضت عليه التعاون فقررت أن ألقّنها درساً لن تنساه وأرد كيدها إلى نحرها وقلت له ان يطلب منهم ٥٠ ألف ريال في مقابل تقديم كل المعلومات التي يريدونها .
قدمت الشركة للموظف المبلغ وبدأ «يزودها» بمعلومات من الداخل معتقدة انه ساعدها مساعدة العمر . ما حصل في الواقع هو اننا استخدمنا تلك «المعلومات» لتنظيم سباق سرّي بين كل الشركات المتقدمة لخفض قيمة العروض وتمكّنا في النهاية من تقليص التكاليف بنحو ٩ , ١ مليون ريال .
الدرس من سرد هذه الواقعة هو ان محاولات تقديم الرشاوي والتأثير في الموظفين للحصول على العقود شائعة في الخليج لذا على صاحب العمل أن يكون مستعداً للتعامل مع هذه الحالات عندما تكون العقود كبيرة .

الورقية وثمانية محولات transformer . كنت أريد أجهزة تفسيخ إضافية لكن لو قلت للشركة ذلك صراحة لرفعوا سعر الجهاز . ما فعلته هو انني عكست هدفي الحقيقي وقلت للمفاوضين إن اجهزة التفسيخ في العرض كثيرة لذا أريد حذف بعضها . عندما عرفوا انني أريد الحذف قالوا ان هذا لن يقلّص العرض كثيراً لأن هذا الجهاز رخيص الثمن . في تلك اللحظة فقط قلت لهم : بما أنه رخيص إلى هذا الحد فإنني أريد جهازين إضافيين .

تعليقي الأخير في هذا الشأن : Be unpredictable أي لا تدع الآخرين يتوقعون غرضك النهائي . استخدمت هذا الأسلوب في مفاوضات أخرى ووفرّت على المصنع ثلاثة ملايين دولار . كيف؟ . خلال التفاوض لشراء آلة الورق الثانية كان المورد يعرف أنه المصدر الأنسب لهذه الآلة لذا أصر على سعر محدد لم يتنازل عنه هو ١٣ مليون دولار . فكّرت في الوضع مليّاً وقررت أنني سأحصل على التخفيض الذي أريده مهما حدث . خلال تلك الفترة سمعت بوجود آلة ورق قديمة عمرها ٧٠ عاماً في النمسا ، وقلت للمورد أنني أفكّر في شرائها . لم يصدّق في البداية إلا أنني مضيت في عزمي الظاهر إلى أبعد مدى فأرسلت وفداً إلى المصنع الموجودة فيه الآلة واتفقنا على سعر لها بمبلغ خمسة ملايين دولار ، وبدأنا مرحلة التفاوض لفك الآلة تمهيداً لنقلها . حرصت طوال هذه الفترة على تأكيد عزمنا على شراء الآلة القديمة في كل المناسبات ونقل هذا العزم إلى المورد من خلال قنوات عدة إحداها شخص له صلة به . وعندما تأكد بما لا يقبل الشك اننا يمكن فعلاً ان نقدم على خطوة خرقاء مثل هذه ونشتري آلة قديمة قدم لنا عرضاً جديداً بقيمة عشرة ملايين دولار .

وتعترض صاحب العمل عند اجراء المفاوضات مع المقاولين أو الموردين حالة اطلق عليها اسم «مكافأة الأول» . فمثلاً إذا تقدمت عدّة شركات بعروض لبيع مواد خام معينة وكان سعر أول عرضين مقبولين ضمن الميزانية التي خصصناها للعقد لكن أردت خفض قيمة العرض فإنني لا أطلب من المقاول الثاني تقديم خفض صغير لأنني أستطيع الحصول على مثل هذا الخفض من المقاول الأول . مثلاً إذا كانت قيمة العرض ٤٠٠ ألف دولار فإنني لا أقول للمقاول الثاني إنني يمكن أن اعطيه العقد إذا خفض السعر إلى ٣٩٠ ألف دولار بل إذا خفّض السعر إلى ٣٥٠ ألفاً لأنني أستطيع في غالبية الحالات تقليص عرض المقاول الأول إلى ٣٩٠ ألفاً .

أهمية الثقة

ومن المهم في كل هذه المفاوضات أن يحيط المفاوض نفسه بمساعدين يثق بهم تماماً لأن بعض المقاولين أو بعض مساعديهم ربما حاول تقديم الرشوة لمساعدته على الحصول على العقد . هذا يقتضي أحياناً «الاقتصاد» في إشاعة معلومات مهمة خاصة بالعقد لأن المقاول يمكن ان يحصل على تلك المعلومات من طرف قريب من المفاوضات أو على اطلاع على الوثائق . في

حالات بعينها ، وإن لم يكن صاحب العمل مطمئناً إلى بعض من حوله ، يُفضل أن يحجب عن مثل هؤلاء أي معلومات معينة وربما تضليلهم .

يجب التأكيد هنا أنه لا أحد يستطيع ان يفرض على شركة ما قبول أي عرض ناهيك عن قبول عرض خاسر ، لذا الهدف الرئيسي من كل هذه الخطوات هو الحصول على العقد بأقل سعر ممكن وبأفضل الشروط . ولعل القارىء الكريم يتصوّر أن هذا «التطرّف» في المفاوضات دفع المقاولين إلى أقصى حدود احتمالهم . هذا لم يحدث . الذي حدث فعلاً ان المفاوضات احتدمت لكن الاحترام المتبادل كان سائداً بيننا . شعر المقاولون أننا ندير المفاوضات بمهنية واستناداً إلى معلومات وحقائق بدلاً من التكهنات . في النهاية فاز بالعقد مقاول واحد لكن معظم المقاولين الآخرين لم يشعر بخيبة أمل . بعضهم قال لي في مناسبات لاحقة إنه تعلّم الكثير من سير المفاوضات . اكتشف أحدهم مثلاً ان أسعار الموردين من الباطن مرتفعة فتعاقد مع غيرهم مما مكّنه من تحسين قدرته على المنافسة في عقود أخرى . صار هؤلاء لا يقدّمون أسعاراً إلا بعد التأكد منها ، ووجدوا أهمية بالغة في المرونة .

أما الفائدة الأهم فهي أننا تعلمنا والمقاولين كيف نفاوض بطريقة أفضل من السابق . «هذا سعري فخذه أو ارفضه» موقف لم يعد صالحاً . يجب أن يناقش ويحاور ويعود إلى المناقشة والحوار دائماً . هذه الدروس لم تفد المقاولين فقط . أحد الزملاء الذين اعتز بعملهم معنا خلال السنوات العشر الماضية هو المهندس عبدالعزيز أبو سحلي المدير الفني السابق لمصنع الورق الذي عاد إلى مصر وبنى مصنعاً لإنتاج الورق المقوّى مع شركاء . التقيته أخيراً فأسرّ لي أنه تعلّم معنا في السعودية ما لم يتعلمه في أي مكان آخر عمل فيه . الخبرة التي اكتسبها من الاطلاع على طريقة مفاوضاتنا عادت عليه بفائدة كبيرة خلال مفاوضاته لبناء مصنعه ووفّرت عليه الكثير .

إذاً هل يمكن بعد كل هذا القول أننا اتقنّا كل فنون التفاوض؟ . للأسف لا . لا أزال أتعلم مثل باقي الناس . شعرت في احدى مراحل التفاوض النهائية اننا ضغطنا على المقاولين أكثر من اللازم ولم نُبق لهم من قيمة العقد سوى العظم . بعدها عرفت أن أسفي لم يكن في محله . لم يتضمن العقد بعض الإضافات اللاحقة ولوازم أخرى مثل قطع الغيار لذا «فرض» المقاول علينا السعر الذي أراده أو سعراً قريباً من ذلك ولم نجد آنذاك خياراً آخر سوى القبول .

في المرة المقبلة سأنتبه .

الإشارة عند الجسر

إذا كان عليّ أن اعطي سبباً واحداً للتغيّر الكبير الذي لمسته في نفسي وفي تعاملي مع الناس خلال بداية مشروع صناعة الورق فربما أمكن القول إنه كان الحاجة . الحاجة امّ الاختراع من

أقوال قليلة أعتقد أنها صحيحة في غالبية الأوقات. لكي أتفاوض مع المقاولين كان عليّ أن أعرف شيئاً عن القوانين وعن كتابة العقود وفتح الاعتمادات المالية. كان عليّ أن أغيّر الظروف بهدف تسييرها في مصلحتي لذا كان عليّ أن أتغيّر. لم يعد الحديث عن العمل مُخجلاً، ولم يعد ممكناً تفويت هذه وتفويت تلك. في العمل يجب وضع الشروط والتزامها بلا خجل: هذا ممكن وهذا غير ممكن. لم أكن أحمي مالي فقط بل مال صندوق التنمية الصناعية والمصارف التجارية والشركاء. الخيار الوحيد أمامي كان النجاح ثم تحوّل النجاح إلى حاجة. تجد في كثير من الحالات أنك عندما تصبح في حاجة إلى شيء فهذه الحاجة دافع قوي للعمل.

هل تؤدي كثرة المال إلى النجاح وقلّته إلى الفشل؟. هذا يتوقف على الظروف الخاصة بكل حالة لكن أميل إلى الاعتقاد بأنه مهما كثر المال لا بد من الطموح والعمل الجاد لتحقيق النجاح. ما هو الشرط الآخر؟. القدرة على أخذ المخاطرة في صورة يعكسها قول الشابّي:

ومن يتهيب صعود الجبال يعش أبد الدهر بين الحفر

كبار السن يأخذون المخاطر أيضاً لكنهم ليسوا شباباً لذا لا يفكّرون مثل الشباب. الشباب يقدمون على المخاطرة لأنها في طبعهم خصوصاً عندما لا تكون لديهم مسؤوليات الزوجة والأولاد والبيت. ما أحاول قوله باختصار هو أن فرص نجاح رجل الأعمال الذي تدفعه الحاجة ويسيّره الطموح القوي يمكن أن تكون أفضل عموماً من فرص نجاح الثري الذي يفتقد هذين العاملين. هذا ليس نظاماً أو قاعدة لذا لا يتحقق في كل الحالات. مثالي على ذلك إشارة مرور عند جسر قريب من منزلي. أفكّر في هذه الإشارة وأجد نفسي في صراع دائم معها. عندما أقف بسيارتي أمام الضوء الأحمر أستطيع أن أرى الجسر كاملاً. إذا لم تكن فيه سيارات فلماذا يجب أن أظل واقفاً إلى أن يتحول الضوء إلى الأخضر؟. لا توجد سيارات. هذا نظام بلا فائدة وقاعدة أقل فائدة من النظام. أحياناً أرى إشارة المرور في صورة مختلفة فأقول لنفسي إن هذه الإشارة موضوعة للجميع. إذا تقيّد الجميع بها ففرصتهم في السلامة أفضل من فرص من لا يتقيّد بها. وهكذا أقطع الإشارة أحياناً عندما لا أرى أحداً خلفي لكي لا يقلّدني ولا أقطعها إلا خضراء أحياناً حتى لو لم يكن أحد خلفي.

أرى الدنيا أحياناً مثل إشارة المرور عند الجسر. يجب أن تكون مستعداً لقطعها حمراء أحياناً وخضراء أحياناً أخرى. لماذا؟. لأن الدنيا بلا نظام ولا قاعدة لهذا ليست عادلة. أنا وأنت يمكن أن نكون في الظروف نفسها والحاجة نفسها والجد نفسه فأنجح أنا وتفشل أنت. لا يوجد شيء مؤكد في هذه الدنيا. يمكن ان نعمل ٢٠ ساعة يومياً طوال عمرنا ثم نكتشف في النهاية أننا لم نحقق شيئاً مهماً. لا يوجد منطق في هذا فلا تحاول أن تبحث عن أسباب منطقية. إذا وفقك الله ستُوفّق رغماً عن العالمين.

خاطب الرسول صلى الله عليه وسلم ابن عمه عبدالله بن عباس رضي الله عنهما بالقول: «يا غلام إني أعلّمك كلمات: احفظ الله يحفظك احفظ الله تجده تجاهك إذا سألت فاسأل الله وإذا استعنت فاستعن بالله واعلم أن الأمة لو اجتمعت على ان ينفعوك بشي لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك ولو اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك رفعت الأقلام وجفت الصحف».

العدالة المطلقة ليست صفة إنسانية. الله وحده هو العادل المطلق لذا علينا أن نرجو العدل في الدنيا لكن يجب أن نكون واقعيين ومرنين في كل شيء سوى الدين فهنا لا تنازل ولا تغيير. أين يوجد العدل؟. في الآخرة. بعض الناس يأتي إلى الدنيا ومعه فرص أفضل من الفرص المتاحة للآخرين. الفروق الدنيوية ليست ثابتة أو دائمة بل فروق الآخرة. كل ما أفعله في الدنيا يمكن أن يكون مجدياً أو غير مجد، مفيداً أو ضاراً. الشيء المؤكد الوحيد في حياة الانسان انه سيموت وبعد ذلك سيكون في الجنة أو في النار ـ الجنة إلى الأبد والنار إلى الأبد. الإنسان اللاهث وراء الحياة ينسى هذه الحقيقة لكن عليه ان يفكّر فيها دائماً. يجب أن تكون النية صالحة وعلاقتك بالله ممتازة وأن تقبل ما ترميك به الحياة.

مهما فعلت لن تصبح الأمور كما تشتهي. هذا الاستنتاج السريع لا يعني ألا يكون الطموح محرّك عمل الإنسان. أجد نفسي هنا اختلف مع التعريف الشائع للقناعة. القناعة بالنسبة لي لا تعني الطموح المتواضع بل أكبر طموح يستطيع الإنسان التفكير فيه فإذا لم يتحقق هذا الطموح يجب القبول بالنتائج والتسليم بها. عندما أتعامل مثلاً في الأسهم أقرر أن اكسب ٣٠٠٪ أو أكثر واعطي هذا الهدف مئة في المئة من جهدي وتركيزي. إذا لم أحقق في النهاية إلا ٣٠ أو ٢٠٪ أو حتى خسرت فعليّ الاقتناع بالنتيجة والتسليم بقضاء الله.

العمل والإيمان

إذا كان المعيار الوحيد للنجاح هو المال فلا يوجد رجل ناجح في الدنيا لأن هناك دائماً من هو أغنى منه. لا يوجد تناقض بين المسلم الجيد ورجل الأعمال الجيد بل العكس لأنني أرى أن الإسلام إضافة لرجل الأعمال وليس نقصاناً. أنت هنا تجمع بين المادة والروح لذا تكون المصالحة الداخلية بينك وبين نفسك وبينك وبين الخالق أقوى من المصالحة لدى آخرين لا يجمعون بين الدين والدنيا. الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى المسلم يجب أن يكون أقوى من لدن غيره. هل يحدث ذلك فعلاً أم لا؟. هذا أمر منفصل فنحن نتحدث هنا عن المسلم الجيد لكن تجب الإشارة إلى ان بعض أنجح رجال الأعمال في الخليج من المتمسكين بدينهم لأن الدين يملي عليهم الانضباط والجد والمثابرة وصدق التعامل واعطاء كل ذي حق حقه.

لا حسرة مع الإيمان ولا مرارة. العمل مضمون لكن النتائج غير مضمونة. ماذا تعني

البلايين في الحسابات البنكية إن لم يستطع الإنسان أن يكون سعيداً؟ . لماذا تجمع المال إن لم تكن تريد تزكيته بالزكاة والإحسان والصدقة؟ . تجنّبوا التعميم دائماً لكنني أعرف مئات من رجال الأعمال الأجانب ولا أستطيع أن أقول إن إرضاء الله عندهم أهم من إرضاء مدير البنك الذي يتعاملون معه . من يريد هكذا حياة؟ .

يروى عن الحسن البصري وهو من السلف الصالح أنه كان في جنازة فسأل شاباً : لو قُدّر للميت أن يقوم من هذه الجنازة فهل كان سيعمل أحسن مما عمله في حياته؟ . فرد الشاب : نعم . فقال له البصري : إن لم يكن هو فكن أنت . أي أنت حي فأفعل الأفضل قبل أن تموت . يجب ألا أسرق وألا أغش . هل يوجد تناقض بين تجنّب هذه المكاره وبناء الثروة؟ .

بعد سنتين من بدء الإنتاج انتبه أحد المهندسين إلى ان الميزان الذي نستخدمه لوزن لفات الورق التي نشحنها إلى المحوّلين يعطي قراءة إضافية فيرفع الوزن من ٨٠ كيلوغراماً مثلاً إلى ٨١ كيلوغراماً . لمعظم الموازين حدّان تتردد القراءة بينهما هما +/ – نصف في المئة لذا بدا واضحاً اننا نشحن مواد أخف من وزنها الحقيقي ونتقاضى من الزبائن ثمناً إضافياً ليس من حقّنا .

لم يكن موعد الصيانة الدوريّة للميزان حل عندما اكتشفنا الخطأ لذا قدّرنا أننا أضفنا إلى أسعار الورق ما بين مليون ريال ومليون و٢٠٠ ألف ريال . لم تكن لدينا احتياطات مالية لتغطية بند مثل هذا فرغبت أن يسامحنا الزبائن لكن أردت قبل ذلك أن أبرىء ذمتي . طلبت من مدير المبيعات أن يكتب إلى كل زبون بما حدث ، وأن يوضح في الخطاب الخطأ وقيمته التقديرية مع الرجاء بإرسال رسالة موجهة إليّ شخصياً تقر باستلام الخطاب .

عندما بدأنا نتسلّم الردود استغربنا . كانت بيننا وبين شركة العليان خلافات لكنهم سامحونا ومثلها شركة نابكو وغيرها . عوّضنا بعض زبائننا في الامارات ودول أخرى وكان التعويض في نهاية الأمر أقل مما توقعناه . حدث شيء أهم بعد ذلك فبدلاً من أن يلومنا الزبائن بدأنا نلاحظ أنهم أصبحوا أكثر ثقة في التعامل معنا . لم نخسر شيئاً في النهاية بل كسبنا ثقة الناس الذين نتعامل معهم .

في حالة أخرى تعطّل مرجل بخاري في المصنع فرفعنا طلباً بالتعويض إلى شركة التأمين فوافقت وصرفت لنا الثمن . كان من الممكن ان نشتريه بالثمن الذي حصلنا عليه لكننا فضّلنا الاستفسار عن الأسعار من موردين عدّة حتى حصلنا على المرجل الذي نريده بسعر أقل فأعدنا الفرق إلى شركة التأمين وكنّا خيراً مع أنفسنا وخيراً مع الآخرين .

وخلال حرب الخليج أسستُ شركة ، ووعدت موظفاً لديّ بحصة نسبتها ٢٠٪ من أرباح أي مشروع يحصل عليه لصالح الشركة . في تلك الأثناء طرحت قوات التحالف مناقصة لتوريد محطات متنقلة لتحلية المياه . عندما اكتشفتُ ان قيمة العقد يمكن ان تصل إلى ملايين

الريالات كرّست معظم وقتي لهذه المناقصة حتى فزت بها فكانت أول وآخر مناقصة أفوز بها في حياتي. كان دور الموظف الذي عيّنته لهذه الشركة صغيراً جداً. ولكن بما انني لم اكتب عقداً صريحاً معه يحدد حقوقه فقد فضّلت آنذاك أن أدفع له نسبة الارباح عن العقد بكامله الذي وصلت قيمته النهائية إلى نحو ٣٠ مليون ريال فحقق أرباحاً كبيرة جداً لم يكن يتوقعها لكنني برّأت بما دفعته ذمتي أمام خالقي، وتبين لمن أتعامل معهم أن ذمّتي أهم عندي من أي مال. لم انتبه وقتها لما فعلته لكن الناس تناقلوا ما حدث وازدادت الثقة بي فأشركني بعضهم في مشاريع حققت لي أرباحاً جيدة.

إن العبرة من سرد بعض هذه الوقائع هو الإيضاح بأن الأمانة في التعامل حققت لنا هدفاً مهماً هو رضا الله وعادت علينا بفرص رزق لم نكن نتوقعها هي:

١- طرح الله البركة في عملنا وازدادت ثقة العملاء بنا فارتفعت مبيعاتنا.

٢- اطمأنت شركات التأمين إلى أمانتنا فحصلنا على رسوم تأمين أفضل وبات تسديد التعويضات أسرع من الماضي.

٣- انفتحت لنا أبواب مشاريع مربحة جديدة.

الأمانة في التعامل وصون حقوق الآخرين يقضيان عدم التهاون في حقوق المصنع لأن المال ليس مالي فقط بل مال الشركاء أيضاً. من القضايا التي قررت الذهاب فيها إلى أبعد مدى قضية خاصة بشركة نمساوية تدعى ولفريد هاينزل Wilfred Heinsel اتفقنا معها على توريد عجينة ورق ولما حل أوان الشحن ارتفعت أسعار العجينة فتذرعت الشركة بوجود أسباب حالت دون إنتاجها. بعض هذه الشركات يفعل هذا في أحايين كثيرة لكن ليس مع مصانع أوروبية بل مع مصانع في الوطن العربي فيدعي عند ارتفاع الأسعار ان المصنع لم يحصل على المواد الخام أو أن اعطالاً طرأت فتوقف الإنتاج لذا لا يستطيع الشحن. قررت تلقين هذه الشركة درساً لن تنساه فرفعنا قضية عليها في النمسا وذهبت إلى هناك وأدليت بإفادتي أمام القاضي. بعد جلسات المحكمة وقبيل إصدار الحكم عرضت الشركة النمساوية تسوية قدمت لنا فيها مبلغاً ممتازاً وعندها فقط وافقنا على إسقاط الدعوى.

التوفيق والحظ

التقيت مرة خبيراً في إحدى أكبر الشركات الاستثمارية الأميركية وصف سياستي الاستثمارية في أسهم تقنية المعلومات بأنها سياسة متهورين. كان الوصف أقل حدّة مما توقعته فضحكنا معاً.

جئت لمقابلة هذا الخبير ثم آخرين غيره لشيء محدد هو فتح حساب عندهم للتعامل

بالأسهم والحصول على المشورة بين الحين والآخر . لكن بدا لي بعد الاجتماع المطوّل أنني أستطيع ، كما يبدو ، أن أفكّر وأنا في الرياض كما يفكّر الخبراء في المراكز الاستثمارية الأميركية ، بل أن أفكّر في طريقة يمكن أن تحقق لي أحياناً أرباحاً تفضُل ما يحققونه .

«لستَ في حاجة إلينا» ، قال كأنه قرأ تفكيري ، «لكن ربما زدت إلى هذا القول إنك في حاجة إلى شيء آخر لا نستطيع تقديمه في هذه الشركة» .

سألته ما هو فأجاب : «Luck» ، ثم ألحق قوله بابتسامة عريضة وأضاف ، «مقدار كبير من الحظ» .

«أعرف» ، قلت له ، «لكنني لا أسميه الحظ . اسميه : توفيق من الله» .

لم يفهمني ولم أتوقف لأشرح له . إذا كان الناس يعنون بكلمة «حظ» التوفيق من الله فلعلهما الشيء نفسه . على رجل الاعمال ان يدرس ويمحّص ويكدّ ويجتهد لكنه لن ينجح ما لم يحالفه توفيق الله . ما معنى التوفيق؟ . بعض الناس يعمل ويغتني ثم يقول : أنا فعلت كل هذا بمجهودي . هذا شيء لا يقوله القرآن . القرآن يقول : «وما بكم من نعمة فمن الله ثم إذا مسكم الضر فإليه تجأرون» .[1] المجهود أصلاً من فضل الله . إذا حقق الإنسان شيئاً بذكائه فالذكاء أصلاً من فضل الله . كل ما يحققه المرء بنعمة الله الذي له الفضل أولاً وأخيراً . هذا هو المعنى الكلّي والنهائي للتوفيق .

عندما اخترت قصر المشروع على إنتاج الورق الصحي واستبعاد ورق الطباعة والكتابة لم أفعل هذا لأنني كنت أعرف ماذا سيحدث لصناعة الورق في المستقبل بل فعلته لأن مشروع الورق الصحي كان أقل التكاليف . لو لم اختر الورق الصحي لكنت الآن أكتب واحدة من قصص الفشل والإفلاس المعتبرة في السعودية .

أسعار ورق الكتابة انهارت في كل العالم بسبب الإفراط في الإنتاج فيما أسعار المناديل الورقية لم تتأثر . بعدها ارتفعت أسعار المواد الخام وارتفع سعر ورق المناديل لكن سعر ورق الكتابة لم يرتفع . لو كان مصنع ورق الكتابة والطباعة أرخص ومضيت فيه كنت أفلست . كنت بذلت الجهد نفسه والعمل والمتابعة نفسها لكن النتيجة هي الإفلاس الحتمي وليس النجاح . كيف أستطيع أن أفسّر هذا إلا بأنه توفيق من الله؟ .

وعندما كنتُ في باريس بعد إخفاقي الذريع في إيجاد التمويل الإضافي لم أخطط للاجتماع إلى الأمير حسام . رأيته صدفة وعرض المشاركة في المشروع وإقراضي مبلغاً مماثلاً . كنت يئستُ ولم أكن أعتقد أنني سأجد ممولاً . في النهاية باع الأمير حسام حصته محققاً ربحاً ممتازاً فتقاسمتُ الحصة مع رائد المشعل وعبدالله المعمر .

---

[1] الآية ٥٣ ، سورة النحل . وكلمة «تجأرون» هنا تعني رفع الأصوات بالاستغاثة والدعاء .

مرة كنت في حاجة ملحة إلى محام على مستوى رفيع فوجدته أمامي بعد اسبوع . كان يوسف جيان سيراكوزا Yusuf Giansiracusa الذي لعب دوراً مهماً في أمور مهنية كثيرة خصوصاً القضية التي رفعناها على شركة ولفريد هاينزل . كنت أريد نائباً لمدير المصنع فبحثت ولم أجد ثم زارني زميلي في الجامعة عبد الله المعمر في مكتبي للمرة الأولى في حياته فوجدت من كنت أبحث عنه . عبدالله من أفضل الشباب السعوديين الذين عرفتهم . أعطى الشركة سنوات طويلة من عمره وكان يعمل ليل نهار أحياناً وقاد المصنع بكفاءة . وكان دائماً خير الصديق والمعين حتى اضطرته ظروف عائلية إلى ترك الدمام حيث المصنع والعودة إلى الرياض .

توجد خيوط سرّية لكل شيء . يحتاج المرء دائماً إلى توفيق الله . أخطط الآن أكثر من ذي قبل لكن الكثير مما حدث في الماضي تحقق من غير تخطيط . لم أزر الأمير محمد بن عبدالله الفيصل في مكتبه سابقاً ولم أكن أخطط للحديث معه عن مشروعي . وجدت نفسي معه في المكتب وانتقلنا من حديث إلى آخر بصورة عفوية ثم سألني فجأة ماذا أفعل فقلت له انني أبحث عن مصرف لفتح الاعتماد فدلّني إليه . لا أعتقد انني سمعت بوجود مكتب لمصرف فيصل الإسلامي في الرياض قبل لقائه . الأمير محمد أخ كبير وابن عمي وزوج خالة زوجتي لكن لم أزره آنذاك بحثاً عن المساعدة .

بعد التوسعة الثانية صادفنا بعض المشاكل في المصنع وفكّرت في لحظات معينة بالأسوأ . سألت نفسي وقتها : «ما هو أثمن شيء لديّ في ما يتصل بالعمل»؟ . كانت إجابتي : «الخبرة التي اكتسبتها» . يمكن أن أخسر مئات الملايين لكن كم ثمن خبرتي يا ترى؟ . لو رجعتُ إلى الصفر ووفقني الله بعدها سأعود وأبني نفسي من جديد . أعرف الطريق . الأساس في كل شيء الدين وتقوية الضمير وإخلاص النيّة .

تحضرني في هذا الموضوع قصة عن أحد رجال السلف الصالح أتذكّرها دائماً . قيل له أن شخصاً مات فتوقف لحظات ثم قال إنه سيرافق الجنازة . فلّما سئل لماذا توقفت في البداية أجاب : لكي أصلح نيتي . فكّر في البداية أن يذهب لكي يُقال إنه ذهب ، ثم لكي يراه الناس في الجنازة ولما حسنت نيته قرر الذهاب . يجب أن نفعل أي شيء للغرض الصحيح وليس للغرض الخطأ . يروى عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه انه قال على المنبر : «سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول إنما الأعمال بالنيّات وإنما لكل امرىء ما نوى فمن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها أو إلى امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه» . الإنسان في صراع دائم مع نفسه . الصالح والطالح يتعايشان في النفس جنباً إلى جنب لذا أشعر انني في صراع دائم مع ذاتي فتغلبني أحياناً وأغلبها أحياناً أخرى .

من قصص السلف الصالح التي تأثّرت بها واحدة عن تقي كان يقول إنه يعرف انه أذنب أو أساء من تعامل الناقة معه. إذا غلط في شيء رأى منها تصرفاً غير عادي فيصلح نفسه. أؤمن بهذا تماماً. عندما أذنب أشعر بذنبي من تصرفات من هم حولي فأراجع نفسي. التوفيق والنجاح مرتبطان برضا الله. أجد أعمالاً كثيرة هيأها الله لي وتحقق لي فيها النجاح بلا أي تدبير أو تخطيط مسبق منّي. على المؤمن ألا يخاف مما سيحمله إليه المستقبل. إذا كان الدين قوياً في الإنسان وتجنّب السرقة والتبذير وأقبل على عمل الخير سيعرف ماذا يفعل. الفضل لله ثم لوالدي في زرع هذه الخصال في نفسي.

وأنا؟. ما هو أهم شيء أريد أن أزرعه في نفوس أولادي وأن أتركه لهم؟. إذا كان هناك شيء واحد فقط فهو ليس المال ولا العقار ولا أي شيء مادي آخر بل الدين. كل الأشياء تأتي بعد الدين. أذكر هنا حديثاً شريفاً: «سمعتُ عمر بن الخطاب يقول: أمرنا رسول الله صلى الله عليه وسلم أن نتصدق فوافق ذلك عندي مالاً فقلت اليوم أسبق أبا بكر إن سبقته يوماً. قال فجئت بنصف مالي فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم ما أبقيت لأهلك؟. قلت مثله. وأتى أبو بكر بكل ما عنده فقال يا أبا بكر ما أبقيت لأهلك؟. قال: أبقيت لهم الله ورسوله. قلت والله لا أسبقه إلى شيء أبداً». ما الذي يعنيه هذا الحديث الشريف؟. يعني أن أبا بكر أراد زرع التقوى والقوة في نفوس أهله. إذا لم يكن في الأولاد العزم أو ابتلوا بالانحراف، لا سمح الله، فلن يفيدهم كل مال الدنيا لأنه لن يضمن استقامتهم وصلاحهم.

رويت هذا الحديث مرة للدكتور محمد حبيب بلخوجة الأمين العام لمجمع الفقه الاسلامي خلال غداء عند أحد الأصدقاء فقال إن هذا الحديث يُروى مترافقاً مع حديث ذي صلة ذلك أن أحد الصحابة قال للرسول صلى الله عليه وسلم إنه يريد أن يوصي بماله كله فقال له «لا. قلت فالشطر. قال لا. قلت الثلث. قال فالثلث والثلث كثير. إنك إن تدع ورثتك أغنياء خير من أن تدعهم عالة يتكفغون الناس في أيديهم، وإنك مهما أنفقت من نفقة فإنها صدقة حتى اللقمة التي ترفعها إلى فيّ امرأتك».

الجزء الثالث

اكتشاف عالم الأسهم

٦

الأرقام والأسهم

أحياناً أعتقد أن معظم ما تعلمته في مراحل حياتي الأولى كان مجرد إعداد طويل لليوم الذي ابدأ فيه التعامل بالأسهم. لا أعرف إن كنت تصوّرتُ نفسي أمضي عشر ساعات يومياً بين متابعة حركة الأسهم على الكومبيوترين أمامي وقراءة أخبارها، لكنني أنظر إلى الشاشتين الآن وأريد أن أعتقد أنني تصورت هذا في وقت ما من الماضي ورأيت فيه جزءاً من قدري ومجموعة جديدة من التجارب والخبرات التي تكمّل ما تعلمته في حقول الصناعة والأعمال. ربما كانت المسألة مسألة وقت. لا أستطيع ان أجزم، لكن أشعر أن متابعة الأسهم أطلقت كل امكاناتي وشغفتني فأكاد أشعر أنني عاطل عن العمل يومي السبت والأحد عندما تكون الأسواق مغلقة مع أن مسؤولياتي ومشاغلي الأخرى في المجموعة السعودية لصناعة الورق أو في أسرتيّ الصغيرة والكبيرة لا تتوقف.

لا أعرف متى استيقظَ هذا الاهتمام بالأسهم لكنني يمكن أن اردّه في أبعد نقطة أعرفها إلى حبّي للأرقام لذا لم يطل الأمر طويلاً قبل أن يصبحا صنوين. ربما استعصى عليّ حفظ أسماء بعض من اقابلهم لكن نسيان الأرقام ليس من عادتي لأنني جَبلت بها حياتي اليومية بطريقة ما. في الماضي كنت أحمل الحاسبة حيثما ذهبت كما يحمل شباب كثيرون الهاتف الجوّال هذه الأيام. كنت أشغل نفسي أحياناً بضرب الأرقام في ذهني، أو الأرقام الهوائية كما كان الرياضيون العرب الأوائل يسمّونها، فأحدد ثلاثة أرقام مثل ٢٥٣ و٤٩٨ وأضرب أولاً ٢٥٣ بـ٥٠٠ ثم أطرح منها ٥٠٦.

مع ازدياد خبرتي وجرأتي بدأت أضرب أربعة أرقام بثلاثة أرقام ثم أربعة أرقام بأربعة أرقام. حسبت بعدها أنني متفرّد في قدرة كهذه إلى ان انضم إلى الشركة السعودية لمشاريع البيئة سنة ١٩٩٢ من مصر الدكتور عصام عبد الغفور. كنتُ بارعاً بالشطرنج لكن الدكتور عصام كان أكثر براعة، ثم اكتشفت انه أكثر تفرّدا في حساب الأرقام الهوائية. تحدينا بعضنا فبدأنا نضرب أربعة أرقام بأربعة أرقام ثم توقفتْ لكنه أكمل. كان في استطاعة هذا الزميل الجديد ليس فقط ضرب ستة أرقام بستة أرقام أو تقسيم ستة أرقام على خمسة أرقام في ثوان بل إعطاء لوغاريتم تلك الأرقام. على رغم تلك الهزيمة لا يزال عصام صديقاً مثل جميع الزملاء

الذين عملوا معي في الماضي ثم اكتشفوا أن مستقبلهم يكمن في مكان آخر. وفقهم الله جميعاً أينما كانوا.

شيء آخر يتصل بالأرقام أقلعت عنه مع الزمن لكن ليس بسبب الدكتور عصام. كنت أطلبُ من مدير الحسابات في المصنع أن يرسل إلي كل الفواتير. كان عددها يفوق ٥٠٠ فاتورة أحياناً لكنني كنت استمتع بجمع أرقامها وتدقيقها مستخدماً الآلة الحاسبة التي نعرف بعضنا بعضاً جيداً من أيام الجامعة. قبلها استخدمت حاسبة أخرى ثماني سنوات ثم اضعتها ولحقني بسبب ضياعها اكتئاب استمر أسابيع بحالها وبقيت هكذا حتى توطدت صداقتي مع الآلة الجديدة. أحسبُ بسرعة وأدقق بسرعة، ومع ذلك بدأت أتساءل إن كانت قيمة الساعات التي اقضيها في الجمع والطرح تساوي القيمة الفعلية لعمليات من اختصاص محاسب متزوج من الأرقام وليس عاشقاً لها مثلي.

خارج نطاق المحاسبة ربما لن يجد المرء مكاناً يضبطه إيقاع الأرقام مثل سوق الأسهم. ربما كان هذا هو السبب الذي شدّني إلى السوق في يونيو عام ١٩٩٧ عندما اتصلت بوسيط أسهم في أحد المصارف في الرياض للبوح برغبتي في التعامل بالأسهم. لم تكن عندي أي خبرة بالأسهم ولم اشتر سهماً في حياتي فلجأت إلى الطريق نفسه الذي سلكته في تأسيس الشركة السعودية لصناعة الورق وقررت أن أبدأ كل شيء من الصفر وأبني خبرتي أولاً بأول. الشيء الآخر الذي استعنت به في التعامل بالأسهم هو الحدس. لم أعي وجوده تماماً في البداية. كنت أقول لأصدقائي قبل مباراة ما إن الفريق الفلاني سيكسب وليس الآخر، وربما توقعت في بعض الحالات عدد الأهداف التي سيسجلها الفريق المنتصر أو الفريق الخاسر. طبعاً الحدس ملكة وربما كان موهبة لكنه ليس علماً لذا لم يكن حدسي صائباً دائماً وإن كنتُ أستطيع القول إن حالات الصواب كانت عموماً أكثر من حالات الخطأ.

وهكذا تسلّحت بخبرتي المهنية وحدسي ومبلغ ٢٠٠ ألف دولار وجمعت إليهما الإصرار على النجاح، وطلبت من الوسيط أن يقترح عليّ مجموعة من الأسهم المناسبة. كان جني الأرباح مهماً لكن اكتساب الخبرة بالتعامل مع الأسهم بدا لي أهم في أوقات أخرى. هناك قواعد لكل شيء لكن لا يمكن القول أن أياً من تلك القواعد ينطبق على كل شيء. عندما لا يعرف المرء ماذا يريده بالضبط فربما قطع نصف الطريق إلى هدفه عندما يقرر ما هي الأشياء التي لا يريدها. كان الوسيط يعتقد أنه يستطيع ان يُكسبني أرباحاً من الأسهم تراوح بين ٢٠ و٢٥٪. كان الربح كبيراً نسبياً لكن هدفي لم يكن تحقيق مثل هذه النسبة. أردت ان أكسب ضعفين أو ثلاثة أضعاف رأس مالي وأحقق نجاحاً لا يقل عن النجاح الذي حققته في صناعة الورق. الأرباح الكبيرة تأتي من المخاطر الكبيرة لكن هذا يعني أنني يمكن أن أخسر رأس مالي في الأسهم.

الوسيط الحائر

مسكين صديقنا وسيط الأسهم. كلما عرض عليّ سهم شركة ما كنت أسأله رأيه. إذا نصحني بشراء السهم كنت استبعده. إذا نصحني بعدم شرائه طلبت منه أن يشتريه. كيف كنت أشتري هذا ولا اشتري ذاك؟. بالحدس أولاً ثم بالخبرة التي اكتسبتها في التعامل مع المشاريع. إذا هبط سعر السهم الذي اشتريته كنت أقول لنفسي انه سيعود ويرتفع غداً أو بعد غد. الذي يحدث في هذه الحالة الآتي: إذا كنت مصيباً في سبع حالات ومخطئاً في ثلاث حالات فإن النتيجة في المدى القصير هي الربح. يمكن أن يستمر هذا الوضع فترة إلى أن تكتشف أن رأس المال بدأ بالاضمحلال، لكنك بدأت تتعلم الدرس الأول في الاستثمار في الأسهم: إذا استخدمت حدسك دائماً فأنت في الطريق إلى الخسائر. لماذا؟. افترض أنك اشتريتَ سهم شركة دلك حدسك عليه. إذا ارتفع السعر دولاراً أو دولارين يمكن أن تبيع فوراً كأنك تريد أن تثبت لنفسك أن الحدس كان دقيقاً وها قد تحقق الربح وصار بين يديك. بعدها يمكن ان يرتفع سعر السهم عشرة دولارات لكن لأنك بعت الأسهم لا يبقى بعد ذلك سوى الندم لأنك لم تنتظر.

وماذا يحدث إذا اشتريت السهم ثم هبط سعره؟. تقاوم. لماذا؟. لأنك لا تريد الاعتراف بأن حدسك كان مخطئاً فلا يهون عليك البيع. تتحامل على نفسك ويصبح الاعتراف بالخطأ صعباً وتقول لنفسك إن السعر لا بدّ ان يتحسن غداً أو بعد غد. يهبط سعر السهم دولاراً أو دولارين فلا تبيع، ثم يكرّ دفعة واحدة أحياناً فيخسر عشرة دولارات أو ١٥ دولاراً فتضطر إلى بيع السهم بعد ذلك مجبراً. حتى لو أصاب حدسك سبع مرات من عشرة فإن النتيجة ستكون الخسارة لأن الخسارة في سهم هابط واحد أكبر من الربح في السهم المرتفع.

مع الوقت بدأت خسائري ترتفع. أكره الخسارة في الكرة والشطرنج وكل شيء آخر. من منّا يحب الخسارة؟. كنت أستطيع بيع الأسهم والانسحاب من السوق لولا شغفي بالأرقام. وجدت آنذاك متعة عظيمة في التعامل معها، وربما لم استخدم الآلة الحاسبة في حياتي بكثافة استخدامي لها خلال تلك الأيام. ثم قلّبت الآلة الحاسبة بين يديّ مرة وانتبهت إلى شيء في طبعي لم انتبه إليه سابقاً وها قد اكتشفته أخيراً.

أكره شراء أي جهاز الكتروني جديد. ربما كان هذا هو السبب الذي حمل إلي الاكتئاب الشديد عندما أضعت الحاسبة التي ملكتها وملكتني سنوات طويلة. عندما اضطر إلى شراء أي جهاز الكتروني استهلاكي أشعر أن عليّ واجباً قومياً لقراءة دليل التشغيل. ليس الصفحات التي تهمني فقط بل كل شيء ـ من الغلاف إلى الغلاف. أحياناً أكون متعباً وتتراكم عليَّ القراءات المختلفة لكن دليل التشغيل يبقى فوق كوم الأوراق والصحف والمجلات التي تخلّفتُ عن قراءتها. اشتريت هاتفي الجوّال الأول من شركة نوكيا ولم استبدله بجوّال من صنع شركة

أخرى ليس لأن الشركات الأخرى لا تصنع هواتف جيدة بل لأن عليّ قراءة دليل التشغيل كاملاً وهذا لا وقت عندي لفعله ولا رغبة.

ثم سألت نفسي وأنا استعرض على الآلة الحاسبة نتائج عملياتي الأولى في الأسهم: إذا كنت تجد نفسك مضطراً إلى قراءة دليل تشغيل لآلة لا يزيد سعرها على ألف ريال فلماذا لا تريد أن تقرأ شيئاً عن شركات تستثمر فيها ٧٥٠ ضعفاً؟. بدأت بعدها أقرأ. كانت لجان كثيرة في ذلك الوقت تتدارس طرق الحماية من شبكة الإنترنت قبل السماح بإدخالها إلى السعودية. يحصل في بعض الأحيان ان تتعطل مواضيع مهمة كثيرة بسبب احالتها إلى لجان ومستشارين لذا لم أستطع انتظار قرار اللجان والمستشارين في شأن مصير الإنترنت فاشتركت فيها عن طريق البحرين. كنت أفتح الخط ساعة أو نحو ذلك يومياً وأحمّل في كومبيوتري كل الأخبار التي لها علاقة بالشركات التي استثمر فيها أو تلك التي أفكّر في شراء اسهمها.

كان عدد الأخبار بالمئات أحياناً على رغم أن عدد الشركات التي كانت تهمّني خمس أو ست شركات. تكلفة الاتصالات الخارجية عالية ولا يمكن استعراض الأخبار على الشاشة ومن ثم اختيار تحميل ما أعتقد أنه مفيد لأن هذا يستغرق وقتاً طويلاً وبالتالي يزيد التكلفة. بدا واضحاً بعد وقت قصير أن ما أوفّره من مال عن طريق تحميل كل الأخبار بسرعة، أبدده بقيمة وقت قراءة تلك الأخبار. ربما كنت أقضي في تلك الأيام أربع أو خمس ساعات في القراءة. كنت أجد أخباراً حمّلتها مرتين وربما ثلاثاً بسبب ضغط الوقت. لم يكن هناك خيار آخر ومن ليس لديه خيار عليه ألا يضيع وقته في التفكير. أحياناً لم أكن أجد الوقت حتى للتفكير بأشياء أخرى. كانت أهمية الحدس بدأت تحتل موقعاً متأخراً في نهج تعاملي مع الأسهم، وبدأت المعرفة تأخذ موقعاً أهم.

كنت أقرأ أخبار شركات تنشط في قطاعات اقتصادية كثيرة لكن القطاع الصناعي الذي أعرفه أكثر من أي قطاع صناعي آخر هو الورق. بدأت التركيز عليه واشتريت أسهماً في عدد من الشركات التي تبيع المناديل الورقية مثل كمبرلي كلارك، ثم اكتشفت أن هذا القطاع ليس القطاع الذي يناسب أهدافي الاستثمارية. لا أريد أن أكون على رأس أكبر مصنع للورق في الشرق الأوسط وأقول إن صناعة الورق ترسل الملل في عروق المستثمرين الإندفاعيين. ومع ذلك عليّ أن أكون واقعياً وأعترف أن أخبار شركات صناعة الورق قليلة للغاية وأسهمها ثقيلة الحركة فربما لا ترتفع قيمتها أكثر من ستة أو سبعة في المئة سنوياً.

هل يوجد درس آخر هنا؟.

نعم: لا تزجّ بخبرتك المهنية الخاصة عند التعامل بالأسهم. هذا مجال وذاك آخر.

كانت أهمية الخروج من قطاع صناعة الورق واضحة لكن ما هو القطاع البديل ومعظم خبرتي العمليّة محصورة في هذه الصناعة؟. لم يطل انتظاري. كانت صناعة تقنية المعلومات

(التقنية اختصاراً) تحت الضوء آنذاك، وكانت معرفتي بتلك الصناعة تزداد يومياً من خلال تعاملي مع الكومبيوترات والإنترنت. اشتريت في البداية ست شركات منها أبل ومايكروسوفت ونتسكيب كوميونيكيشنز (كانت طرحت إصداراً متقدماً من برنامج نتسكيب نافيغيتر الخاص بتصفح مواقع الإنترنت) وأدفانسد مايكرو ديفايسيز AMD وشركة تكساس انسترومنتس صانعة أجهزة الكترونية كثيرة منها الآلة الحاسبة التي لا انتبه إلا وهي مستقرة في راحتي كأنها امتداد آخر لذراعي.

قطاع التقنية شدّني لأسباب عدّة. كانت أسهم الشركات الأهم الناشطة فيه تحقق أرباحاً عالية في فترات زمنية قصيرة نسبياً، وكانت أخبار هذا القطاع وتطوراته تكاد تكون طاغية على حركة الأسهم اليومية. لم يكن هذا هو السبب الوحيد. بدأت أشعر مع تراكم معرفتي المستقاة من قراءتي المكثّفة أن هذا القطاع يستهويني لأسباب لا علاقة لها بالمال. كان مستقبله واعداً وحقل نشاطه مثيراً للغاية. لا شيء يمكن أن يزيد سرعة تدفق الأدرينالين (هرمون الغدّة الكظرية) في الجسد مثل التعامل بالأسهم وأسهم شركات التقنية تضخ أكبر كمية من هذا المنبّه. هناك شيء آخر أستطيع الاعتراف به لأنني تغيرت منذ تلك الفترة، أو هذا ما أظنه على الأقل. إذا شدّني موضوع ما أجد نفسي أخصص له كل وقتي وأغرق فيه بنسبة مئة في المئة إلى ان اتقنه وأعرف كل جوانبه فأبدأ تدريجاً في فقدان الاهتمام به، ثم أطويه في ذهني وانتقل إلى موضوع آخر وإلى تحد جديد. لم تكن حياتي كلها هكذا لكن معظمها.

حذرني الوسيط مرة من خسارة كل شيء إذا قصرت الاستثمار على أسهم شركات التقنية لكنني كنت فكّرت في هذا الاحتمال وخلصت إلى ان ما اعتمدته من مال لن يذهب هدراً إذا استطعت إتقان التعامل بالأسهم.

ما أكثر جهلنا بأنفسنا أحياناً. نريد ان نكتشف الفضاء ونعرف ما في المجرات وما وراءها، ونرسم خريطة شاملة لكل الرمز الجيني في الإنسان ونستشرف المستقبل البعيد لكننا لا نعرف ما هي طبيعة الكائن الموجود فينا. ليس دائماً على الأقل وحتماً ليس في كل شيء. قلت للوسيط إنني لن اهتم إذا خسرت مبلغ ٢٠٠ ألف دولار في الأسهم، ثم اكتشف أنني لم أشعر بضيق في حياتي يماثل الضيق الذي كان يجتاحني عندما كنت أرى أموالي تتقلص أمام عيني لحظة بعد لحظة.

وكنت أتابع اسهمي على شاشة الكومبيوتر مرّة عندما اتصل الوسيط ليقول انه باع اسهم احدى الشركات الست وحقق لي ربحاً معتبراً. لم أرد بيع شيء لذا اتفقنا على ألا يبيع شيئاً أو يشتري شيئاً قبل العودة إليّ. لم يعد إليّ لبيع أو شراء ولم افتقده كثيراً ولم أكن في حاجة إلى مشورته. كانت المعادلة بسيطة: معيار مناسب من الحدس + معيار مناسب من القراءة + معيار مناسب من الجرأة والاندفاع. هذا كل ما يحتاجه المستثمر المبتدىء. صحيح؟. لا. تعلمت

وقتها درساً دفعت ثمنه الألوف: إذا اعتمدت على طبيعة التكوين النفساني والخبرة الحياتية التي استقيتها من الماضي فإنهما سيكونان على الأرجح ضدك وليس معك.

خسرت في الأشهر الستة الأولى ٨٠ ألف دولار أو ٤٠٪ من رأس المال انتكبت بمعظمها في عمليتين أو ثلاث من التعامل في النطاق اليومي (day trading). كيف يحدث هذا؟. افترض أن رأس مالي هو ٢٠٠ ألف دولار وقررت شراء ١٠ آلاف سهم من أسهم شركة مايكروسوفت. إذا كانت قيمة هذه الأسهم مليوني دولار مثلاً فرأس مالي لا يكفي لتسديد الثمن الذي سيصبح مستحقاً في نهاية التعامل، لذا اشتري الأسهم في بداية التعامل مثلاً ثم ابيعها قبيل اغلاق السوق. إذا ارتفع سعر السهم بعد شرائه بمقدار ثلاثة دولارات مثلاً أكون كسبت بعد البيع ٣٠ ألف دولار. إذا هبط السعر بعد شرائه بالمقدار نفسه فخسارتي ٣٠ ألف دولار قبل حساب الرسوم الإضافية.

إتقان فن التعامل في النطاق اليومي يتطلب انضباطاً نفسانياً دقيقاً ووعياً كاملاً بكل قرار تتخذه وهذا لا يتوافر إلا مع الوقت وتراكم الخبرة. الذي يحدث قبل ذلك عملياً هو الآتي: إذا رأيتَ سعر السهم يرتفع دولاراً أو دولارين فإنك تسارع إلى البيع خشية هبوط السعر فتكسب عشرة آلاف أو عشرين ألف دولار. إذا حدث العكس وهبط السعر فإنك تنتظر دقيقة وراء دقيقة وراء دقيقة أملاً في ان يرتفع ثانية فلا تبيع في النهاية إلا والخسائر ٦٠ أو ٧٠ ألف دولار. حتى لو بقي سعر السهم مستقراً شراءً وبيعاً فإن المحصلة النهائية هي الخسارة لأن عليك أن تضيف إلى سعر السهم عمولة عند الشراء وعمولة عند البيع والفرق بين سعري العرض والطلب لذا على السهم أن يرتفع بمقدار ربع دولار على الأقل قبل ان تحقق ربحاً صغيراً.

الطريقة الوحيدة لتحقيق الربح في عمليات التعامل ضمن النطاق اليومي هي أن يكون حدسك خارقاً للغاية في كل الأوقات وهذا لا يتوافر عند أحد أعرفه. الطريقة الثانية هي ان يزيد عدد حالات الصواب على عدد الأخطاء بنسبة معقولة. هناك أيضاً عوامل نفسانية لا تسمح لك «بالصمود» طويلاً إذا تقلب سعر السهم بسرعة. كيف؟. تشتري السهم مثلاً بـ٩٦ دولاراً فيرتفع إلى ٩٦,٥ دولار فتسأل نفسك: أبيع أم لا؟. أبيع أم لا؟. فلا تبيع. يهبط السعر إلى ٩٥,٧٥ دولار ثم يرتفع إلى ٩٦ دولاراً ثم يهبط إلى ٩٥ دولاراً ثم يرتفع فجأة إلى ٩٦,٧٥ دولار فتمتد يدك بسرعة البرق إلى الكومبيوتر وتبيع على الفور. بعدها طبعاً يرتفع سعر السهم إلى ٩٨ ثم إلى ٩٩ دولاراً ثم يتجاوز المئة لكن لم تعد تستطيع أن تفعل شيئاً لأنك خرجت من السوق.

يجب على المستثمر دائماً ألا يتوقع أن يكرر أي سهم حركته السابقة لكنك لا تستطيع ان تتذكر هذا الدرس دائماً. افترض ان سعر السهم عاد إلى مستوى ٩٦ دولاراً فاشتريت خمسة آلاف سهم. ستتوقع، ربما من دون وعي، أن يكرر السهم الارتفاع والانخفاض الذي تذكره

في المرة الماضية. ربما حدث ذلك. إذا هبط السهم إلى ٩٠ دولاراً مثلاً فإنك تعاجل إلى خطوة معروفة هي المعادلة هبوطاً (average down) فتشتري خمسة آلاف سهم آخر فيصبح متوسط السعر الجديد للعشرة آلاف سهم ٩٣ دولاراً. إذا حدث وارتفع السعر إلى هذا المستوى فإنك تبيع وتعتقد انك عبقري لأنك انقذت نفسك بشراء كمية الخمسة آلاف سهم الأخرى. المعادلة هبوطاً يمكن ان تصبح كارثة إذا لم يرتفع سعر السهم بعد ذلك. هذه العملية تفترض ارتفاع السعر. اذا نجحتَ في عملية المعادلة هبوطاً مرّة فربما أدى هذا إلى فعل الشيء نفسه في عملية أخرى. ما يمكن ان يحصل هو استمرار سعر السهم في الهبوط فكلما اشتريت عدداً جديداً هبط السعر. حدث هذا معي مرة فتعرضت إلى خسارة قاسية لذا ينبغي على المستثمر إلا يلجأ إلى المعادلة هبوطاً إلا عندما يعتقد ان سعر السهم استقر وسيبدأ الارتفاع قريباً.

لا توجد قاعدة تنطبق على كل الحالات. من يعتقد غير ذلك عليه الابتعاد عن البورصات. خلاف ذلك ستجد أن الاستراتيجية التي تحقق الربح في عملية ما يمكن ان تؤدي إلى الخسارة في عملية مشابهة. أحياناً يهبط سعر السهم فتتجلد وتكابر فيرتفع فعلاً. أحياناً يحدث العكس وتظل تراقب هذا الخط البياني النزولي المخيف حتى يتلف الأعصاب فتبيع بخسارة كبيرة للغاية. إذًا بدأتُ استفيد تدريجاً من تجربتي في الأسهم لكن الثمن كان فادحاً. بحلول ابريل عام ١٩٩٨ وصلت خسائري الصافية إلى ٧٠٪ من رأس المال. لا أتحدث هنا عن رأس المال الأصلي وهو ٢٠٠ ألف دولار بل عن مبالغ أخرى استدنتها بقيمة ٨٠٠ ألف دولار. كانت متعة التعامل بالأسهم اختفت تماماً، وبدأتُ أشعر بضيق كلما اقتربت من الكومبيوتر، ثم بضيق أكبر من حلول يومي السبت والأحد لأن توقف التعامل بالأسهم خلالهما يحرمني من فرصة استعادة خسائري. هذه مشكلة أخرى في هذه البورصات التي أتتنا مع الأسواق المفتوحة. لا يوجد شخص محدد يمكن ان تعتبره مسؤولاً عن خسائرك، لذا لا تستطيع، للأسف، أن تلوم أحداً سواك.

يمكن أن تكابر في كل خطأ ترتكبه في هذه الحياة إلا الأسهم. هنا لا يوجد إلا السوق وعقلك والكومبيوتر وقراراتك فقط. الخطأ واضح والصواب واضح لا لبس بين الاثنين. لا تستطيع ان تخدع نفسك في أي قرار تتخذه. إذا أصبت فالمكافأة أمامك على الشاشة. إذا اخطأت فثمن الخطأ أمامك على الشاشة أيضاً. لكل قرار صائب مغنم ولكل قرار خطأ خسارة محسوبة. كانت خسائري في تلك الفترة في مستوى الأخطاء الكثيرة التي ارتكبتها لذا كان اللوم عظيماً. والدتي كانت تقول: «يا عبدالله! كثيرون أضاعوا فلوسهم في البورصة». زوجتي كانت تنتظر واحدة من اللحظات القليلة التي تستطيع ان تحادثني فيها لكي تناشدني وقف التعامل بالأسهم. «بدأ يؤثر في أعصابك يا عبدالله»، كانت تقول: «صرت تعمل عشرين ساعة في اليوم. ما عاد نشوفك بالمرّة».

كل ما قالوه كان صحيحاً لأنني كنت قلته لنفسي وأحياناً لآخرين. «أين كنا وأين أصبحنا»، كنت أقول لمساعدي، «كنا نلعب كرة القدم مرتين في الأسبوع، وكنت أقرأ الجرائد على راحتي، وكانت الأعصاب هادئة والأيام تمرّ بلا تنغيص ولا قلق ولا إنشداد». حتى الاشياء البسيطة التي كنت استمتع بها اختفت. لم يعد هناك وقت. لم يعد هناك صبر. لم يعد هناك هدف سوى استعادة خسائري. اليوم مجرد بوابة إلى اليوم الثاني، والكومبيوتر إلى القراءة، والحسابات إلى حسابات أخرى. كل شيء توتر حولي لأنني أصبحت متوتراً.

ذات مساء قررت وضع حد لدراستي في الأسهم والتخرّج على الفور. وقت اللعب بمالي انتهى. إذا أردتُ التعامل بالأسهم يجب أن أعمل بتعقل وبصورة صحيحة. كانت أخطائي كثيرة لكنني وضعت كل واحدة منها تحت أكبر مجهر تصوّرته ودرستها بتعمق وتوصلت إلى الاستنتاج الذي اعتقده صحيحاً وعليّ أن أثبت للآخرين أنني لست من النوع الذي يقبل بالهزيمة. الأهم من أن أثبت قدرتي للآخرين أن أثبتها لنفسي. فجأة شعرت كأن ثقتي ولدت من جديد ـ أقوى وأصلب وأشمل من أي وقت مضى.

يمكن أن أصف ما حدث لي بعد ذلك بأنه انقلاب في التفكير والممارسة. لم أعد اشتري شركة لأن الوسيط الفلاني قال في محطة CNBC إنها جيدة، أو لأن المحلل غيره كشف للصحافة أنها شركته المفضلة، أو لأن مديرها التنفيذي الأول قال إن أرباح شركته تتحسن للسبب هذا أو ذلك. أسمع واستوعب كلام الجميع لكن يجب أن اقتنع أولاً بأن الشركة فعلاً جيدة، وأن مستقبلها واعد. حدسي سأستبقيه لأشياء أخرى ولحالات بعينها لكنه لن يكون العامل الرئيس في تقرير الشركة التي اشتري أسهمها أو أتلافاها.

أحياناً تكون فرص الصواب إذا خالفتَ رأي المحللين أفضل من الفرص إذا وافقتهم. هذا لا ينطبق على الحالات كلها لكن إذا فعلت عكس ما أوصى به المحلل الاستثماري فإن حظك يكون أفضل في أحيان كثيرة. باختصار صرت لا أزج مالي في شركة إلا بعد معرفة مستوى المخاطرة وتأثيرها. إذا وجدت في كلام محلل ما فائدة فليكن، إن لم أجد فعندي رأيي وتقييمي لأنني صاحب القرار النهائي في البيع أو الشراء.

هذا قرار يجب أن يستند إلى دراسة ومعلومات وبحث. ومع ذلك الأمور ليست بهذه البساطة. المشكلة التي كانت تواجه المستثمرين في الماضي ندرة المعلومات الصحيحة عن الشركات التي يريدون شراء أسهمها. المشكلة اليوم أن المعلومات أصبحت سلعة مثل باقي السلع ومتوافرة بكميات هائلة لذا بات «نخلها» واستيعاب المفيد منها ونبذ الغث يتطلب وقتاً طويلاً. كانت عندي كل المسؤوليات المتعلقة بالشركة السعودية لصناعة الورق، وارتباطات ومسؤوليات الشركات الأخرى والمناسبات العائلية المعتادة لكن استعادة خسائري بدأت تحتل مكاناً متقدماً بين كل الأولويات الباقية.

أخذ المخاطرة لا يخيف لكن يجب أن تكون المخاطرة محسوبة ولا يمكن حساب المخاطرة إلا اعتماداً على معلومات صحيحة وكافية. ما هو مكرر العائد للشركة، أي ما هو مضاعف الأرباح السنوية إلى سعر السهم؟. ما هي النسبة المتوقعة لنمو الشركة هذا العام والعام بعده والأعوام المقبلة؟. ما هو تقييمي الخاص لإدارة الشركة من خلال دراسة أدائها في السنوات السابقة؟. أين موقعها في القطاع التي تنشط فيه؟. ما هي معدلات النمو المتوقعة للقطاع، وغير ذلك من معلومات بالانكليزية كنت أنقلها إلى كومبيوتري من مصادر عدّة أهمها مواقع استثمارية في الإنترنت.

لم يكن الهدف من كل هذه القراءة والمتابعة أن أصبح خبيراً بالأسهم. كانت مجرد وسيلة إلى غاية مهمة في تلك الفترة هي استعادة خسائري قبل أن أتوب. كنت أنظر إلى كل خسارة جديدة وقتها كأنها كارثة شخصية. كان يمكن أن أخفف عن نفسي كما تحاول والدتي وزوجتي أن تخففا عني. كان يمكن أن أقول لنفسي: «خسرت ٦٠٠ ألف دولار. معليش! يمكن ان تعوضها من مكان آخر ـ من أرباح المصنع أو من أحد مشاريعك أو شركاتك الأخرى فلماذا كل هذا الضيق والتوتر؟».

لم أكن هكذا آنذاك. الدراسة مفيدة والحياة العملية مفيدة والإنصات إلى حكمة الآخرين مفيد لكن الزمن هو المعلم الأكبر. لم أكن أقول لنفسي إن الخسارة هنا يمكن أن تُعوّض هناك، أو يمكن أن تصبح ربحاً في عملية أخرى. كنت أقنع نفسي ـ لا، ليس مجرد الإقناع ـ كنت أجبر نفسي على الاعتقاد بأن تلك الخسارة كارثة يجب أن أحشد كل قواي وتفكيري ووقتي لكي اتخلّص منها.

ليس من السهل أن يتعلم الإنسان الصبر إن لم يُفطر عليه. لم أعرف المعنى الحقيقي للصبر في المراحل الأولى من حياتي فإذا أردتُ شيئاً في المصنع كنت أريده فوراً وليس غداً أو بعد اسبوع. إذا كانت لديّ أموال مخصصة للاستثمار يجب أن استثمرها فوراً وليس عندما تسنح الفرصة أو تتضح صورة السوق. أحياناً كنت أعرف ان السوق في طريق هابط لكن هذا لم يكن عائقاً. افترض مثلاً أنني كنت أعرف أن سعر سهم شركة معينة ٩٠ دولاراً وسيرتفع لاحقاً إلى ١٠٠ دولار لكنّه سيهبط قبل ذلك إلى ٨٠ دولاراً فهل كنت سأنتظر إلى أن يهبط إلى ٨٠ دولاراً قبل أن اشتريه؟. لا. كنت أقول لنفسي: «خلاص! طالما سيرتفع سعر السهم إلى ١٠٠ دولار اشتريه الآن. يمكن أيضاً ألا يهبط». هذه القرارات لا تؤدي إلا إلى الخسائر. يجب أن تنتظر فرصتك المناسبة.

في يونيو ١٩٩٨ عوّضت خسائري وأثبتُّ لنفسي أن استراتيجيتي صحيحة. كنت في لوس انجليس وقتها ومعي زوجتي وأولادي. «خلاص!»، قلت لزوجتي، «أخيراً عوّضت كل شي».

لم تكن مجرد فرحة. كان انعتاقاً من ضيق أحاط بعنقها كحجر الرحى كما أحاط بعنقي. صليت وشكرت الله وحمدته طويلاً وحان الوقت بعدها للاحتفال.

«كنتَ دائماً تقول إنك ستخرج من السوق عندما تعوّض خسائرك»، قالت زوجتي وضحكها يسابق كلامها، «وعدتني ولا يمكن أن تغير رأيك».

«لم أخلف لك وعداً منذ تزوجنا ولا أنوي أن أفعل هذا الآن».

«متأكد؟».

«طبعاً».

التقت عيوننا في اللحظة نفسها وغرقنا في موجة طويلة من الضحك.

٧

العودة الى القاع

صعود أسعار الأسهم مثل تسلّق الجبال أحياناً ونزولها مثل نزول المتزلجين على الثلج. أنا لم أنزل تزلّجاً بل تدحرجت. كنت كسبت ١٨٠ ألف دولار عندما بدأت السوق الترنّح. خلال شهر تقريباً فقدتُ كل مكاسبي ولم يأت سبتمبر ١٩٩٨ حتى كان مؤشر سوق ناسداك تراجع نحو ٣٠٪ وفاقت خسائري ٦٠٠ ألف دولار. لازمني القلق من تلك الخسائر لكن القلق كان عابراً. كنت خسرت مبلغاً مماثلاً ثم استعدته وحققت أرباحاً كبيرة قبل أن أعود إلى تسجيل الخسارة. إذا كنتُ أستطيع تعويض خسائري مرة أستطيع أن أفعل هذا مرة أخرى. لا يمكن لأحد ان يتقن كل ما له علاقة بالأسهم لكنني كنت تعلمت من تجاربي. كان الطريق واضحاً أمامي، وكانت ثقتي بنفسي تزداد مع الزمن ومعها حدة الإندفاع. اقترضت مبلغاً إضافياً عندما هبط مؤشر ناسداك إلى الحضيض ودفعت كل ما لدي في السوق. بدأت أسعار اسهمي في الارتفاع فاستدنت مرة أخرى وزدت استثماراتي في السوق.

بدأت آنذاك أتقن التعامل بعقود الخيارات.[١] يمكن أن تدرّ هذه الخيارات أرباحاً طائلة لكن يمكن أيضاً أن تحرق أصابع المستثمرين الأغرار. إذا أخطأتَ اختيار أسهم ما وهبط سعرها فيمكن ان تعاود الارتفاع لاحقاً. إذا أخطأتَ اختيار الخيارات الآجلة تصبح قيمتها صفراً. حتى بعد الخبرة التي اكتسبتها وأنا اتعامل بهذا النوع من الاستثمار، الذي أعتبره من أكثر أنواع الاستثمار إثارة ومخاطرة، ينتهي واحد من كل أربعة خيارات إلى لا شيء. نتائج الخيارات الثلاثة الباقية مكافأة عظيمة لأن نسبة أرباحها تزيد أحياناً على ٤٠٠ أو ٥٠٠٪. تحقيق مثل هذه

[١] خيارات أو حقوق خيارات تحمل درجة عالية من المخاطرة ويمكن أن تؤدي المتاجرة بها إلى خسائر فادحة. هذه الخيارات تعطي حاملها حق بيع أو شراء الأوراق المالية وأدوات استثمارية اخرى لقاء سعر محدد في وقت معين من المستقبل. قد يستخدم المستثمرون الخيارات كوسيلة تحوّط (حماية) لاستثمارات في حوزتهم من التقلبات الحادة. يدفع المستثمر لشراء عقود هذه الخيارات علاوة premium ويستطيع بيع هذه الخيارات في أي وقت خلال فترة سريان العقد. إذا تحرك السعر في الاتجاه الذي توقعه المستثمر فإن أرباحه يمكن أن تكون كبيرة جداً. الخيارات نوع من أنواع المشتقات المالية وهي تحمل هذه التسمية لأنها تستمد قيمتها من القيمة الضمنية للأسهم أو أدوات الاستثمار الأخرى، وهي تنقسم إلى قسمين رئيسيين هما خيارات حق الشراء call option وخيارات حق البيع put option. أقصر تعاملي بخيارات حق الشراء لأن لدي بعض الشكوك في جواز التعامل شرعاً بالنوع الآخر.

النتائج يتطلب إتقان عدد من المبادىء المهمة أولها ضرورة وعي المستثمر الدرجة العالية لمخاطر الخيارات لذا يجب ألا يقْدم المستثمر على شراء العقود إلا وهو يعرف ما يكفي عن الشركة التي يريد شراء عقودها. مثلاً شركة ديل تصدر نتائجها الفصلية في الشهر الثاني والخامس والثامن والحادي عشر. خلال تلك الفترة كان سعر السهم يرتفع بسبب تفاؤل المستثمرين بالنتائج القادمة، ثم أن معدلات نمو مبيعات ديل كانت عالية لذا كانت الفترة التي تسبق نشر النتائج مناسبة لشراء خيارات الشركة. لا توجد تطورات مهمة في ابريل مثلاً لذا أتفادى شراء الخيارات التي تحل في هذا الشهر لأن الخيارات مرتبطة بحركة سعر سهم الشركة.

التوقيت في الأسهم ليس مهماً دائماً. لو اشتريتَ خلال الأعوام ١٩٩٠-١٩٩٩ أسهم ديل Dell وسيسكو Cisco على أعلى سعر سنوي لحققت أرباحاً هائلة على رغم كل شيء. التوقيت في الخيارات حاسم، لذا يجب أن يكون المستثمر حذراً في التعامل بالخيارات خلال الفترات التي تهبط فيها الأسواق. وجود الأعصاب الحديد حاسم أيضاً. إذا كنتَ تريد استخدام أموال تعليم الأولاد للاتجار في الأسواق فانس الخيارات وأنس التعامل بالأسهم على الهامش (Margin)[١] وأنس حتى الأسهم. يجب أن تكون قادراً على تحمّل الخسارة.

كنت قادراً في عام ١٩٩٨ على تحمّل الخسارة المادية لكن الخسارة المعنوية كانت شيئاً لم أستطع احتمالها لذا لا أذكر أنني ركّزت تفكيري وكل طاقاتي في حياتي أكثر مما فعلت في الأشهر الثلاثة الأخيرة من عام ١٩٩٨.

في نوفمبر ١٩٩٨ استعدت كل خسائري. جاءني بعض الأصدقاء وقتها ونصحني ببيع كل شيء والخروج من السوق بسرعة لكنني كنت أعرف آنذاك خطوتي التالية. توقعت ان تتابع السوق ارتفاعها وكان توقعي صحيحاً هذه المرة. كنت سأخرج من السوق في نهاية العام سعيداً لو حققتُ أرباحاً بنسبة ٥٠٪ لكن النتيجة النهائية كانت عظيمة بالنسبة لي. بدأت بمليون دولار وانتهيت بثلاثة ملايين و٦٠٠ ألف دولار.

هل المال الذي جنيته حلال؟. نعم إن شاء الله. أول شيء فعلته عندما بدأت التعامل بالأسهم سؤال أهل العلم. الفتوى التي أتقيّد بها دائماً هي إمكان التعامل بأسهم الشركات التي لا يقوم أساس عملها على حرام. لا يستطيع المسلم أن يشتري أسهم شركة جعة (بيرة) ثم يقول إن البيرة تُباع لغير المسلمين. احدى الشركات التي ملت اليها في وقت من الاوقات الماضية شركة أمازون. لعل مديرها التنفيذي الأول جيفري بيزوس من أفضل مديري الشركات لكنني تجنّبتها لأنها تسوّق أشرطة الفيديو والكتب التي يمكن وصف بعضها بأنه يتعارض وديننا.

[١] يقوم هذا النوع الخطر من التعامل بالأسهم على تمويل جزء معين من صفقات شراء الأسهم بقروض من الوسيط وغيره لذا يمكن أن يحقق المضارب أرباحاً كبيرة إذا ارتفعت أسعار تلك الأسهم لكن خسائره يمكن ان تكون كبيرة جداً أيضاً. التعامل بالأسهم على الهامش من أنواع التعامل غير الجائزة شرعاً.

مستثمر ونظرتان

كانت أرباح عام ١٩٩٩ قريبة جداً من نتيجة العام الذي سبقه إلا ان الاستراتيجية التي انتهجتها في السنة الأولى تختلف عن الثانية في فروق عدة تعكس في مجموعها الفرق بين نظرتي القديمة ونظرتي الجديدة إلى الاستثمار في الأسهم. كانت الاستدانة حتى من اولئك القريبين إليّ عبئاً نفسانياً كبيراً لأنني كنت أشعر دائماً أنني أخسر مالاً ليس لي. يجب أن أتخلص من هذا العبء الإضافي للتركيز على مقارعة السوق، لذا لم أستدن شيئاً عام ١٩٩٩، ولم تعد هناك حاجة أصلاً. عندي لائحة بالشركات التي أملك أسهماً فيها ولائحة أخرى بالشركات التي أريد شراء أسهمها عندما يحين الوقت. إذا أردت شراء الأسهم الجديدة يجب أن أجمع ثمنها من تعاملاتي بالأسهم التي أملكها أو من التعامل بالخيارات. لن أصبّ مالاً جديداً في الأسهم. لدي ما يكفي. إذا لم أستطع تحقيق الأرباح التي أريدها من تلك الأسهم فلن أحقق الأرباح من أسهم اشتريها بمال جديد.

في المحفظة التي أملكها نوعان من الأسهم: أسهم لشركات أساسية core holding تشكل قلب المحفظة وهذه لا أتاجر بها كل يوم ولا أبيعها عادة إلا لسبب مهم جداً. يمكن أن يرتفع سعر هذه الأسهم ويمكن ان ينخفض لكن هذا ليس سبباً كافياً للبيع لأن مستقبلها واعد ولأن نموها سيستمر ولأنها متقدمة على الشركات الناشطة في قطاعها لذا امتلاكي لها على المدى الطويل. إذا تغيرت الأسس الجوهرية لإحدى تلك الشركات فأسهمها للبيع فوراً مهما كان حجم الخسائر. النوع الثاني من الأسهم يضم الأسهم التي أستطيع أن أكون اندفاعياً في التعامل معها.

تابعت تخصيص الوقت الذي حددته في الماضي للقراءة لكن نوعها اختلف وباتت برنامجاً أتقيّد به تماماً. طرأ وقتها تطوّر سهّل مهمة القراءة هو السماح أخيراً بإدخال خدمة الإنترنت إلى السعودية. بعدها صرت أستطيع قراءة فقرة أو فقرتين من الخبر الذي يهمّني واحمّله في الكومبيوتر لقراءته بتمعن لاحقاً. في صنعة الصحافة يقولون إن الصحافي المحترف ليس بما ينشره في صفحات جريدته بل بما يستبعده. أعتقد ان القراءة احتراف أيضاً. في زمن الإنترنت لا أحد يستطيع أن يقرأ كل شيء. الأخبار والتقارير بالمئات يومياً وهي إلى ازدياد. يجب أن تكون انتقائياً، ويجب أن تتحول القراءة إلى مهارة إن لم يكن إلى فن.

لم أكن هكذا في الماضي. إذا جاءني تقرير من المصنع عن اتجاه أسعار الورق في العالم كان يجب أن أقرأه من الغلاف إلى الغلاف. هذه تقارير يمكن ان تحوي ٥٠ أو ٦٠ صفحة. المادة مملة ومعظم المعلومات مشاع والتوقعات يعرفها الصغير والكبير لكن يجب أن أقرأ كل شيء. كنت أعزي نفسي بالقول: «افترض أن السطر الفلاني في الصفحة ٤٩ يقدّم معلومة مهمة. كيف ستنتبه إليها إن لم تصل إليها؟». كنت أحياناً محقاً في هذا الافتراض لكن ليس دائماً. تجد في

بعض الحالات معلومة مهمة أو فكرة يمكن ان تزيد أرباح المصنع أو تقلّص نفقات التشغيل في زاوية مهملة من التقرير أو حتى في الحاشية. اكتشاف هذه المعلومة أو الفكرة له ثمن لكن الوقت له ثمن أيضاً. الأهمية الحاسمة للوقت تأكدت لي من خلال تعاملي مع الأسهم. قراءة كل شيء لم تعد ممكنة. الأسهم والإنترنت عافتني من ذلك المرض لأنها واجهتني بموقف صعب. قراءتي السريعة موهبة من الله، والحفظ ملكة وخبرة وممارسة يجب أن يطورها الإنسان ويدعمها بقدرة جديدة هي تقرير ما يقرأه وما يستبعده. لكل شيء ثمن وثمن هذه القدرة الرضوخ لأمر واقع هو أنك ستفقد بعض المعلومات المهمة. في السابق لم يكن ضميري يسمح لي بالقفز فوق الصفحات والأسطر والكلمات. ضميري مرتاح الآن لأنه لا يوجد خيار آخر. اقتنعت بأنني إذا كنت ألاحق ١٠٠ شركة لا يمكن ان أقرأ كل شيء عنها. لا تكفي كل ساعات اليوم لقراءة نصف تلك الأخبار لذا يجب أن أركز على شركات معينة وألاحق أخبارها أولاً بأول.

في بداية عام ١٩٩٩ وجدت نفسي اتعامل مع الأسهم في صورة مختلفة تماماً عما مضى. ثقتي بنفسي ازدادت وروحي المعنوية ارتفعت ومعلوماتي الانتقائية بدأت تساهم مساهمة حاسمة في بلورة قراراتي الاستثمارية. شعرتُ بعد عدد من العمليات الاستثمارية الأوليّة بشيء لا أذكره سابقاً. كنت فخوراً بنفسي، وبات تسرّعي السابق جزءاً من الماضي. معظم قراراتي كان صحيحاً وكانت نتائجها فورية تقريباً ومدعومة باللون الأخضر الذي يغطي الأرقام في محفظتي الاستثمارية. مع الوقت بدأت أشعر أنني أستطيع زيادة جرعة الإندفاع خصوصاً في الخيارات، لكن الإندفاع هذه المرة لم يكن تهوراً كما في عام ١٩٩٨. وجود المال المخصص للاستثمار لم يعد يعني زجّه عندما يأتيني المزاج أو يرفع الحدس رأسه ليقول: أنا هنا فاتبعني. يجب أن يكون توقيت الدخول مناسباً وسعر الشراء ملائماً قبل الإقدام على أي عملية شراء.

حصدت قسماً كبيراً من أرباح عام ١٩٩٨ في ثلاث عمليات استثمارية ممتازة. في عام ١٩٩٩ كان معظم العمليات موفقاً. المستثمرون المؤسساتيون يركزون على شركات معروفة لكن الأرباح الكبيرة في الشركات الصغيرة القادرة على النمو. الأرباح الأكبر من ذلك تأتي أحياناً من الشركات التي يسبق المستثمر المتمرّس المستثمرين الآخرين إلى اكتشافها.

من الشركات التي اكتشفت امكاناتها الهائلة بنفسي اكسدوس فحقّقتُ منها مكاسب عالية. الأرباح السنوية مهمة لمن يريد دخلاً من الأسهم. الشركات المتداولة بمكرر عائد معدله ١٠ مرات تصلح للمتقاعدين ومن يبتغون سياسة استثمارية محافظة ورتيبة. مثل هذه الشركات لا يعرف التقلّب الحاد الذي يدر الأرباح الكبيرة لذا لن تسابق الريح. هذه الأرباح لا تهمني الآن. الذي يهمني هو قدرة الشركة على تحقيق النمو وبالتالي تنمية رأس المال المستثمر فيها. اكسدوس كانت من هذا النوع فهي شركة متخصصة باستضافة المواقع المعقدّة في الإنترنت ومن

ثم صيانتها وضمان استمرار توسّعها. تجد في عالم الإنترنت مثلاً أن شركة مثل أمازون أو eBay أو حتى ميريل لينش تنشىء في البداية موقعاً كبيراً في الشبكة الدولية لكن أعمالها تزداد كل يوم ولا تعود قادرة على صيانة الموقع بنفسها فتعهد به إلى شركة مثل اكسدوس التي تتولى عنها هذه المهمة. اشتريت اسهماً في الشركة في مارس عام ١٩٩٩ بنحو ٦٠ دولاراً للسهم وارتفع سعره بعد ذلك ثم عمدتْ إلى توزيع اسهم مجانية على المساهمين ثلاث مرات متوالية مما يعني أن مكاسبي فيها كانت أكثر من عشرة أضعاف في أقل من سنة واحدة. بعد ستة أشهر من شراء أسهم اكسدوس بدأ المحللون ينتبهون اليها، وأخذ الصحافيون الاقتصاديون يكتبون عنها، واشتهرت حتى ان شركة ميريل لينش وضعتها في مرتبة عالية في سلم الشركات الناجحة.

إلا أن أحوال هذه الشركة تغيرت في العام ٢٠٠١ بسبب تباطؤ الاقتصاد الأميركي وزوال كثير من شركات الإنترنت التي كانت من عملاء الشركة فتراجعت قيمتها السوقية إلى أقل من بليون دولار.

من الشركات التي استفدت منها كثيراً eBay وEMC وديل وAOL وكذلك شركة كوالكوم Qualcomm. لم أثبت فقط عند اختيار هذه الشركة انني بدأت اتعامل مع الأسهم في صورة صحيحة بل أنني بدأت اتخلص من نظرتي القديمة إلى الاستثمار. كنتُ قرأت في مكان ما أن الشركة طوّرت تقنية اتصالات جديدة اسمها اختصاراً CDMA يعتقد خبراء أنها أفضل من تقنية GSM الواسعة الانتشار اليوم خصوصاً في شبكات الهواتف الخليوية أو الجوّال. هذه التقنية الجديدة مناسبة للغرض الأساسي من الاتصالات الهاتفية وهو نقل الصوت لكنها تمكّن المستخدم من نقل المعلومات.

كان سعر سهم كوالكوم عندما وضعتها في لائحة الشركات التي أرغب الاستثمار فيها نحو ٥٠ دولاراً. فجأة أعلنت الشركة انها توصلت إلى تسوية مع شركة اريكسون في شأن براءة اختراع فقفز السعر إلى ٦٠ دولاراً ثم إلى ٨٠ دولاراً. لو كنت لا أزال أحمل النظرة القديمة وقررت شراء السهم بـ٦٠ دولاراً لكنه وصل الى ٨٠ دولاراً قبل ان اشتريه لكنت تجاهلته. هذا الموقف عاطفي لا علاقة له بالأسهم. لست في السوق كي أعشق هذا السهم أو ذاك. أنا في السوق لجني الأرباح. كم كان سعر السهم وكم صار لم يعد مهماً بالنسبة لي. إذا كنتُ أعتقد أن الشركة جيدة وانها ستحقق نمواً عالياً فلا فرق عندي إن اشتريت السهم بعشرة دولارات أو ١٢٠ دولاراً. السهم يرتفع بمعدل نسبي وليس بعدد الدولارات. وهكذا كان. تحينت فرصتي وركبت قطار كوالكوم على سعر ٨٠-١٢٠ دولاراً للسهم الواحد. خلال سنة واحدة وزعت الشركة على المساهمين سهمين في مقابل كل سهم يملكونه ثم أربعة أسهم لكل سهم فأصبح السهم الأصلي ثمانية أسهم جديدة فبعتها بعشرة أضعاف ما اشتريته.

في الأسهم يجب أن تنسى الماضي وتعتبر كل يوم جديد بداية جديدة. من الشركات التي انتبهت آخر عام ١٩٩٧ إلى امكاناتها الكبيرة شركة EMC المتخصصة في خزن المعلومات وتطوير البرمجيات لضبط المواد المخزونة. شركات الطيران والإنترنت والبنوك وغيرها تتلقى بلايين الرسائل الالكترونية وملايين الصور والمواد الأخرى التي يجب خزنها في مكان أمين. هذه العملية باتت أهم من حصول الشركات على الكومبيوترات الأقوى، لذا يشير بعض التقديرات إلى ان الشركات المعنية تنوي خلال السنتين المقبلتين تخصيص ٨٠٪ من مجموع الإنفاق على تقنية المعلومات لخزن المعلومات.

يمكن بسهولة أن نعرف السبب. أطلبُ عادة استبقاء الصحف والمجلات في غيابي كي أعود لأقرأها لكن الصحف تتراكم ويصبح مجرد النظر إليها مرهقاً. أنا ذو الحاجات المحدودة أفعل هذا فما بالك بحاجات شركات مثل أمازون وياهو اللتين تحتاجان خزن كميات هائلة من المعلومات؟. شركة EMC أهم الشركات التي تعمل في هذا المجال وأكبرها على الإطلاق. متوسط معدل ارتفاع سعر سهم هذه الشركة خلال السنوات العشر الماضية اقترب من ٩٥٪ في العام فيما بلغ في السنوات الثلاث الماضية ١٣٠٪ واحتلت المرتبة الثانية بعد ديل في مؤشر ستاندرد أند بور للشركات الـ ٥٠٠ (Standard & Poor's 500) خلال التسعينات. شاهدت مقابلة مع مديرها التنفيذي الأول مايكل روتجرز Michael Ruettgers (أصبح رئيس مجلس الإدارة التنفيذي مطلع ٢٠٠١ فيما حل محله جوزيف توكي Joseph Tucci) توقّع فيها مضاعفة نمو المبيعات مرتين خلال ثلاث سنوات. وبعدما كنت درست أوضاع الشركة سألت نفسي هل إدارة الشركة جيدة وواعية؟. نعم! هذا تأكدت منه تماماً. هل مستقبلها باهر وواعد؟. نعم!. إذاً؟. وهكذا انضمّت الشركة إلى المحفظة الاستثمارية وأصبحت مكوّناً مهماً من الأسهم القلب، ولا تزال.

عندما أقول إن نظرتي إلى الاستثمار في الأسهم تغيّرت كثيراً مع اكتساب الخبرة وتراكم التجربة لا أقصد أنني تخلصت من كل الشوائب. مناسبة هذا الاعتراف تكبّدي، ولو موقتاً، بأكبر خسارة عرفتها في حياتي وكانت بمبلغ مليوني دولار وفي شركة واحدة هي «أميركا أون لاين» AOL. في صيف عام ١٩٩٩ بدأ سعر سهم الشركة هبوطاً سريعاً. اقتنعت بعد دراسة وضع الشركة أن الجوهريات فيها لم تتغير لذا لم اتأثر بهبوط سعر الأسهم لأن معظم أسعار اسهم شركات التقنية كان يتراجع. وخلال تراجع الأسعار نشب خلاف بين مايكروسوفت وAOL في شأن خدمة خاصة بالبريد الالكتروني اسمها Instant Message (أو IM اختصاراً) فقال مسؤول من مايكروسوفت إن دخل الاشتراكات لشركة AOL يشكل ثلثي دخلها. «نحن»، أردف وقتها، «لا ننظر الى الوضع بالمنظار نفسه». ماذا يعني هذا ضمناً؟. يعني أن مايكروسوفت يمكن ان تقدّم خدمة الارتباط بشبكة الإنترنت للأميركيين مجاناً وبالتالي يمكن ان

تفقد AOL جزءاً مهماً من ثلثي عائداتها. هذا قطب من أقطاب صناعة التقنية يطرح احتمالاً ممكناً لأن قدرة مايكروسوفت المالية هائلة وتستطيع، إن أرادت، ان تقدّم خدمة الارتباط مجاناً. استوعبتُ ما قاله المسؤول ثم توصلت إلى الآتي:

١ – إذا قدّمت AOL خدماتها مجاناً فيمكن ان يرتفع عدد المشتركين من نحو ١٦ مليون مشترك آنذاك إلى ٢٠ أو ٣٠ مليون مشترك (زاد في منتصف ٢٠٠١ على ٢٩ مليون مشترك). عندما يرتفع عدد المشتركين سترتفع قيمة الدعايات والتجارة الالكترونية في موقعها.

٢ – تقدم AOL قيمة مضافة في خدمات كثيرة. حتى لو قدمت مايكروسوفت الخدمة مجاناً لن يترك كل المشتركين AOL إلى مايكروسوفت. دليل ذلك وجود شركات تقدّم خدمة الارتباط بالإنترنت مجاناً مثل «التافيستا» Altavista و«نيت زيرو» Netzero.

٣ – تستطيع مايكروسوفت تقديم خدمة الارتباط بالإنترنت مجاناً لكنني استبعدت ذلك.

قناعتي مع ذلك لم تكن مهمة لأن السوق اعتقدت ان اسهم شركة AOL ستتأثر. كانت لديّ أسهم لشركة AOL ضمن المحفظة الأساسية فلم أبعها لكنني بعت الأسهم التي اشتريتها للتعامل في المدى القصير. بما أن سعر معظم الأسهم هبط فضّلت آنذاك بيع أسهم AOL وتحمل الخسارة وشراء أسهم ياهو لأنني اعتقدت انها ستكون أسرع في تعويض الخسائر عندما تعاود السوق الارتفاع.

هناك أيضاً سبب آخر هو ان علاوة (premium) الخيارات الخاصة بشركة ياهو أعلى من علاوة AOL. ولهذا الوضع تفسير خاص يرتبط بتقلّب سعر السهم فكلما ازدادت حدّة التقلب ارتفعت العلاوة في الخيارات. حتى لو لم يتحرك سعر سهم ياهو كنت أستطيع بيع خيارات مغطاة بالأسهم covered call لتعويض الخسائر. وهكذا بعت ٤٠ ألف سهم من أسهم AOL في مستوى ثمانين دولاراً (وكنت اشتريته بأكثر من ١٣٠ دولاراً) واشتريت ٢٠ ألف سهم في ياهو بسعر ١٢٠–١٥٠ دولاراً لذا كانت نقطة التعادل وصول سعر سهم ياهو إلى ٢٤٤ دولاراً. هذا هو أعلى سعر سنوي للسهم، لذا لم يكن على سعر السهم أن يصل فقط إلى أعلى مستوى بل أن يتخطاه. وبمزيج من التوفيق والخبرة والاحتمالات الصحيحة لم تمض فترة طويلة حتى ارتفع سعر سهم ياهو ووصلتُ إلى التعادل لكن قررت الاحتفاظ بالأسهم ولم أبع إلا عندما وصل السعر الى ٣٠٠ دولار. شعرت بسعادة كبيرة وقتها لكن سعادتي كانت ستكون أكبر بكثير لو انتظرت إذ تابع السهم ارتفاعه بعد ذلك إلى مستوى ٥٠٠ دولار لكنني كنت بعت لأن اسهم ياهو تتعرض الى مضاربات شديدة وتقلب حاد.

بعد ذلك بثلاثة أشهر عاد سعر سهم AOL إلى أعلى مستوى سنوي لكن الأفق الزمني الخاص باستثماراتي أهم من الأفق الزمني الخاص بالشركة. إذا كان الخروج من أسهم إلى أخرى سيعوض الخسارة بسرعة أو سيزيد الأرباح في صورة أسرع فيجب أن يحدث ذلك.

رأيت في شركة ياهو ما لم يره بعض الآخرين وحقق لي هذا أرباحاً كبيرة عام ١٩٩٩ . في منتصف العام ذاك كان سعر السهم ١١٠ دولارات تقريباً . كنت قبلها حدّدت هذه الشركة هدفاً ممكناً وبدأت أتابع أخبارها وتطوراتها المالية . مرة قرأت مقابلة مع مستثمر كبير قال فيها إن ياهو من الشركات التي لا يوجد لها مستقبل لسببين : الأول لأن سعر سهمها مرتفع للغاية ، والثاني لأنها مجرد محرك بحث بلا أي مضمون وسائطي ، أي لا تقدم مادة يمكن ان يستفيد منها الناس فيأتون إلى موقعها .

لهذا المستثمر سجل حافل لكنني رأيت ياهو من منظار مختلف واشتريت عدداً كبيراً من الأسهم ليس معارضة أو للإثبات بأن رأيي أصوب بل لأنني كنت أعرف ان ياهو أقدم محرّك بحث في الإنترنت وأهمها على الإطلاق وهناك الآن المئات من محركات البحث لكن هذا لم يلغ أهمية ياهو التي بدأت تستثمر في شركات أخرى . بدأت الاحظ ان سعر أسهم ياهو يرتفع في نهاية العام فبدأت مبكراً شراء الأسهم على فترات متقاربة بأسعار متفاوتة راوحت بين ١٢٠-١٥٠ دولاراً ثم بعت السهم بعد شهر ونصف الشهر تقريباً بسعر ٣٠٠ دولار .

حديثي هنا عن الأسهم الإضافية التي يمكن استخدامها للمضاربات . لهذه الشركات مخاطر أكبر من غيرها لكن يجب أن أعرف ما هي . المخاطر الكبيرة آخذها إذا كنت أريد شراء أسهم شركات معينة بما اسميه «المال المجاني» وليس بالمال المحصّل بالتعب . ما هو المال المجاني؟ . إذا اشتريتُ في بدء التعامل اليومي عشرة آلاف سهم من أسهم سيسكو فارتفع سعر السهم خمسة دولارات ثم بعتها في اليوم نفسه فربحي المجاني هو ٥٠ ألف دولار . مصدر آخر للمال المجاني هو الخيارات . إذا استثمرت ٢٠٠ ألف دولار في عقود الخيارات وربحت ٤٠٠ ألف دولار فإنني أشطر هذا المبلغ شطرين : الأول اشتري به أسهم شركات قوية كنت درست أحوالها وعرفت المعلومات المهمة عنها ، والثاني أسمح به لنفسي بأن تتحلى بقدر معتبر من المغامرة . يمكن ان اشتري بهذا الجزء أسهم شركة أوصى بها فلان أو غيره ، أو أن اشتري أسهم شركة حديثة التعويم في البورصة وهكذا .

أحياناً يحاول محلل قتل الرغبة في الاستثمار في شركة ما فإذا به يُحيي هذه الرغبة ويثبت من دون قصد أن تحليلك أفضل من تحليله . مثالي هنا قبل ثلاث سنوات شركة AOL نفسها . مرة قال محلل من دار وساطة عالمية إنه لو اشترك كل الشعب الأميركي في خدمة الارتباط بالإنترنت عن طريق AOL فإن هذا لا يسوّغ تداول اسهمها بمئتي ضعف مكرر العائد . يعني إذا كان دخلك من عمارة اشتريتها مليون ريال في السنة فأنت تشتري العمارة بعشرة أضعاف الدخل السنوي ، أي عشرة ملايين ريال وليس ٢٠٠ مليون ريال كما هو الحال بالنسبة لشركة AOL . ما الذي يجعل مكرر العائد في الشركة الأخيرة في مثل هذا الارتفاع؟ . احتمالات نموها في المستقبل .

لو سمعت في الماضي كلام المحلل كنت بعت AOL فوراً لكنني أعرف أن موقع هذه الشركة يضم أقساماً خاصة بالسفر والتعليم والتجارة الالكترونية والأطفال والكتب وعشرات النواحي الأخرى، وهناك اعلانات في صفحات كثيرة. إذا ارتفع عدد المشتركين فإن قيمة الإعلانات وحجمها سيرتفعان أيضاً. الموقع الذي يزوره ٢٠ مليون شخص ليس كمثل الموقع الذي يزوره بضعة آلاف. سعر الإعلان سيختلف. بيانات محفظتي الاستثمارية موجودة في القسم الاستثماري لدى AOL وتجد هناك إعلانات لشركات وساطة وسمسرة بالأسهم مثل e*trade وشواب Schwab وغيرهما.

أيضاً الفائدة الإعلانية في موقع متخصص أفضل من الإعلان في التلفزيون. الدعاية الموجهة عبر التلفزيون تصل إلى من يستهدفه المعلن ومن لا يستهدفه. من يهتم بإعلان في التلفزيون عن دار وساطة للاتجار بالأسهم؟. نسبة ضئيلة جداً من المشاهدين. الإعلان نفسه في قسم متخصص بالاستثمار يخاطب فوراً أشخاصاً لا يقصدون هذا القسم إلا لغرض البحث عن الفرص الاستثمارية لذا يكون تأثيره أكبر بكثير. الأمر ينطبق على المعلن عن بضائع وأدوات رياضية لكن متصفحين كثيرين لموقع AOL يستخدمون الموقع لشراء بضائع مختلفة. أنا مثلاً اشتريت عن طريقه ماسحة الكترونية وخلافها، مثلما اشتري أحياناً الكتب وأشرطة الفيديو من موقع أمازون. ما هو البديل؟. أن أقضي يوماً أو يومين افتش في مكتبات الرياض عن كتاب ربما لن أجده؟.

ومع ذلك يمكن الاتفاق مع جزء من آراء عدد من المحللين الذين توقعوا في نهاية عام ٢٠٠٠ تراجع دخل الشركات الناشطة في حقل الاعلانات أو المستفيدة منها مثل ياهو و«دبل كليك» مما أدى الى انخفاض أسعار أسهم تلك الشركات. فمما لا شك فيه ان أسعار أسهم تلك الشركات «مضخمة» نوعاً ما لكن هذا لا يعني ان مفهوم الدعاية عبر الإنترنت سيموت أو ان النشاط الاعلاني في الشبكة الدولية بالضعف الذي تحدث عنه بعض المحللين، أو ان الاعلانات التي تكون عادة في شكل لافتات صغيرة (banner ads) عديمة الجدوى.

لقد تباطأ معدل نمو الاقتصاد الاميركي اعتباراً من الفصل الاخير من عام ٢٠٠٠ مما ساهم في ضعف صناعة الاعلان لكن من المتوقع ان يلعب عدد من العوامل الايجابية دوراً مهماً في دعم الدعاية في الإنترنت مستقبلاً خصوصاً عندما يستطيع المستخدمون استقبال الإنترنت بسرعات عالية، على عكس ما يحدث الآن لدى معظم المرتبطين بالشبكة، ويصبح في الامكان عرض دعايات تفاعلية ذات حركيّة عالية مما يجعلها اكثر تأثيراً وجذباً وأعلى سعراً.

وتوجد في الإنترنت ميزة لا توجد في وسائل الدعاية الأخرى مثل الصحف ومحطات الإذاعة وحتى التلفزيون وهي ان الشركة المعلنة تستطيع ان تعرف عدد الاشخاص الذين اطلعوا على اعلاناتها في الإنترنت. أضف إلى ذلك ان الإنترنت تتميز بعامل السبق فالشركة التي تبدأ

في تقديم خدمة متميزة تتبوأ مكانة يصعب على الآخرين اقتلاعها منها. كما اعتقد أن الشركات العاملة في محيط الإنترنت ليست بالجمود الذي يتصوّره بعض الناس. مثلاً إذا قررتْ ياهو أنها تريد مدّ أفق خدماتها فلن تحتاج إلى مبان ومصاريف كبيرة. هذا التوسع سيشدّ إليها شركات الطيران وناشري الكتب فيبدأون في أخذ مساحات إعلانية في صفحات موقع ياهو الضخم.

خلاصة ما تقدم هي أن الآراء الاستثمارية لا يمكن ان تكون صائبة كلها مهما فعل الإنسان ومهما ارتقت خبرته وتعمقت تجاربه. لهذا أشعر دائماً باحترام للسوق ولا أتصرف كأنني أعرف كل شيء. «لو دوبس» Lou Dobbs بدأ برنامج MONEYLINE في محطة CNN ويعجبني قوله: «نصف الخبراء الذين قابلتهم في حياتي لا يعرف والنصف الآخر يعرف أنه لا يعرف». أنا أتمنّى أن أكون من النصف الثاني.

لا أقصد من الأمثلة التي اوردتها إضعاف أهمية آراء هؤلاء المحللين. بعضهم يحاول أن يصعق الناس برأي مغاير لكي يشدّ انتباه الناس إليه ويصبح مشهوراً. بعضهم ينفّر المستثمرين من سهم كان شراؤه سيعود عليهم بثروة طائلة. لو أخذت برأي المحلل الذي حاول أن يدمر قيمة AOL مطلع عام ١٩٩٨ وبعت أسهمي في الشركة كنت خسرت مليوناً ونصف المليون دولار. هذه التعليقات ليست دائماً سلبية. أحياناً يحدث العكس فيؤدي نشر تقييم لأحد المحللين إلى ارتفاع صاروخي في سعر سهم شركة لم ينتبه اليها أحد قبل ذلك.

من لزومياتي اليومية مشاهدة محطة CNBC التلفزيونية الاقتصادية. انصت خلال مشاهدتي لكل كلمة يقولها المحللون والمعلقون ومديرو الشركات لكن مهما كان المحلل ذكياً فهذا لا يعصمه عن الخطأ لذا ليس من الحكمة أن يأخذ المستثمر حديث المحللين بلا مساءلة أو تدقيق. باختصار النتائج المالية التي حققتها في نهاية عام ١٩٩٩ كانت قريبة جداً مما حققته عام ١٩٩٨.

قواعد اللعبة

غريب شأن الأسهم. أحياناً أجد التعامل معها متعة عظيمة وأحياناً نقمة أعظم. لا يوجد ما هو أكثر جديّة من مقارعة أسواق المال لكنها تبدو لعبة أحياناً. وبما أنه لكل لعبة قواعد سأجمل هنا بعض القواعد التي يمكن ان تساهم في تفادي بعض الأخطاء الشائعة التي لاحظتها من احتكاكي ببعض المستثمرين السعوديين الجدد والقدامى وآخرين أعرفهم في أميركا وغيرها:

● أول قاعدة يجب على المستثمر الانتباه إليها في الأسهم هي عدم وجود أي قاعدة تتسم بالشمول في التعامل.

● إذا احتاج الانسان المال وكانت لديه ست شركات واضطر الى بيع بعضها فمن طبيعة الإنسان ان يبيع الشركات الرابحة ويحتفظ بالشركات الخاسرة. هل هذا تصرف صحيح؟. لا. هذا خطأ شائع يرتكبه المستثمر الغر لأن هذا التصرف يعني غالباً بيع الشركات الممتازة والاحتفاظ بالشركات السيئة. من أخطاء الاغرار كذلك عدم شراء سهم ارتفع بعدما باعه بسعر أدنى.

● الاعتقاد بأن اسهم الشركات التي وصلت إلى أعلى مستوى سنوي مرتفعة الثمن خطأ يقع فيه المستثمر الغر. مثلاً إذا كان أعلى سعر لسهم معين خلال ٥٢ أسبوعاً هو ٧٥ دولاراً لكنه الآن بـ٧٠ دولاراً فربما ظن أن السعر مرتفع. إذا كان أعلى سعر سنوي هو ١٠٠ والسعر الآن ٢٤ دولاراً فربما ظن ان سعر هذا السهم رخيص. هذا الكلام بلا معنى إطلاقاً. الأسهم لا تكون رخيصة إذا كانت أدنى بكثير من أعلى مستوى سنوي ولا تكون غالية إذا كانت قريبة من أعلى مستوى. مثلاً لو اشترى المستثمر أسهم شركة سيسكو وهي في أعلى مستوى سنوي في كل من الأعوام العشرة الماضية لكان حقق أرباحاً هائلة. للسبب السابق نفسه الشركات الجيدة هي الشركات التي إلى ارتفاع. فرصة تحقيق الأرباح في الشركات الجيدة أكبر من فرصة تحقيق الأرباح في الشركات السيئة. سعر سهم شركة ديل مثلاً تضاعف ألف مرة منذ عام ١٩٩٠. الأسوأ من عدم شرائها آنذاك هو شراؤها ثم بيعها عام ١٩٩١. لماذا؟. لأن المستثمر كان سيعتقد انه اشتراها بمليون دولار وباعها بمليونين لذا ربح مليون دولار مع انه في الواقع خسر ٩٩٨ مليون دولار كان يمكن أن يعتبرها في جيبه اليوم.

● المستثمر الغر هو من يرى السهم بعشرة دولارات فيعتقد انه رخيص ويرى السهم بمئة دولار فيعتقد انه مرتفع. هذا منطق أغرار. لماذا؟. لأن الشركة بقيمتها السوقية وبأرباحها وبنموها وليس بسعر اسهمها. الشركة التي تبلغ قيمتها السوقية ١٠٠ مليون دولار وسعر سهمها خمسة دولارات وعدد أسهمها ٢٠ مليون سهم أعلى سعراً من شركة قيمتها السوقية ٥٠ مليون دولار وعدد أسهمها مليون سهم وقيمة السهم ٥٠ دولاراً. إذا كانت الشركتان تحققان نفس الأرباح فمن منهما أعلى سعراً من الأخرى؟.

● لا تتوقع ما لا طاقة لك بتوقعه، ولا تحاول التنبؤ بكل حركة في الأسهم يومياً أو شهريا أي Don’t time the market. لن تعلم الغيب ولن تعرف ماذا يمكن ان يحدث لسهم معين الشهر المقبل أو بعد ذلك. الأساس ان تكون الشركة جيدة وأن يكون مستقبلها واعداً ونموها مستمراً. مثالي على ذلك شركة ديل. أتحدى أي مستثمر الزعم انه كان يعرف ان سعر سهم هذه الشركة سيتضاعف ألف مرة خلال عشر سنوات.

● لا يوجد في أي نشاط مغريات على ارتكاب الأخطاء أكثر مما في التعامل بالأسهم. العقل يعمل باستمرار والتوفّز شديد والأسعار تتحرك دائماً. إذا كنتَ تراقب الأسهم كل يوم

فأنت في الطريق إلى ارتكاب الأخطاء ما لم تنتبه إلى نفسك جيداً. السوق «تلعب بعقل المستثمر» فعلاً. افترض انك اشتريت سهم شركة جيدة بسعر ٥٠ دولاراً وقررت الاحتفاظ به. إذا ارتفع السعر بنسبة ٢٠٪ مثلاً يمكن أن تقرر ألا تبيع لأنه سهم شركة جيدة وسيرتفع السعر أكثر. بعد فترة يهبط السعر دون مستوى سعر الشراء فتندم على عدم البيع لأنك كنت ستحقق ربحاً وتعود فتشتري السهم بسعر أقل. ماذا يحدث بعدها؟. يرتفع السعر ثانية فتبيع وتنتظر ان ينخفض حتى تشتري ثانية فإذا به يسجل ١٠٠ دولار ولم يعد اللحاق به ممكناً. حركة الأسهم على مدى اسبوع أو شهر أو سنة ليست مهمة. التوقيت المناسب هو بعد خمس سنوات. إذا كنت تستطيع الانتظار فصعود السهم أو هبوطه آنياً ليس مهماً.

● السوق ترتفع أكثر مما تتوقع وتهبط أكثر مما تتوقع. إذا توقعت ارتفاع مؤشرها ١٦٠ نقطة مثلاً فإنه سيرتفع ٢٠٠ نقطة والعكس صحيح. هذه المبالغة في الحركة صعوداً وهبوطاً تنسحب أيضاً على سعر الأسهم.

● إذا رأيت السوق في أحسن حالاتها وكان التفاؤل سائداً فهذه من مؤشرات اقتراب السوق من الهبوط لذا توخّى الحذر عن طريق بيع جزء من المحفظة. إذا كان الجميع خائفاً وكان التشاؤم عاماً فهذا وقت الشراء. من أسباب ذلك انه إذا كان التفاؤل في قمته فهذا يعني أن معظم الأموال المخصصة للاستثمار موجودة في السوق أصلاً وان كل من أراد شراء الأسهم اشترى. إذا هبطت السوق بحدة فهذا يعني ان كل من أراد البيع باع لذا تتوافر أموال كثيرة للاستثمار.

● انهيار أسواق الأسهم الدولية يُخيف ضعاف القلوب فقط، ويمكن أن يكون صديق المستثمر العارف في المديين المتوسط والطويل. أكبر أرباح حققتها جاءت في التعامل ضمن النطاق اليومي خلال انهيار شديد حدث في ابريل ٢٠٠٠. لا شيء يحدث للاسهم أيام الهدوء. المال ميّت فيها والانهيار يمكن أن يقدم فرصة جيدة لشراء الأسهم بحسم كبير. ليس من الضروري بيع الأسهم خلال الانهيار. إذا استبقى المستثمر ٢٠-٣٠٪ من قيمة المحفظة فالخيارات يمكن أن تحقق أضعاف سعرها. المهم دائماً وأبداً الحذر من أن يأتي الانهيار فيما المستثمر بلا سيولة أو كان موّل استثماراته بقروض، أو كان في حاجة إلى المال لسبب مهم.

● إذا اعتقد معظم المستثمرين ان السوق سترتفع في ديسمبر مثلاً فمن المؤكد أنها سترتفع قبل ذلك. لماذا؟. إذا عرف الجميع معلومة معينة فسيتصرفون قبل موعد حلولها وسيتجه «المال الذكي» إلى الفرصة المتوافرة لاغتنامها قبل الآخرين. وإذا كان جميع الناس يعتقدون ان السوق ستهبط في مارس مثلاً فمن المؤكد انها ستبدأ الهبوط قبل ذلك. ما الذي يعنيه هذا بالضبط؟. يعني أن السوق تتحرك قبل موعد تحرّكها المتوقع. هذا التصرف منطقي ومن طبائع البشر لكن تطرأ حالات يمكن أن يتغيّر فيها هذا السلوك. مثلاً إذا عرف الناس ان سعر سلعة معينة سيرتفع

في أول مايو فسيبدأون بشرائها قبل ذلك التاريخ. متى يبطل عمل هذه القاعدة؟. عندما تدخل في اللعبة ظروف مؤثرة من خارج السوق. يحدث هذا مثلاً في مواعيد دفع الضريبة لذا يضطر المكلفون دفع الضريبة إلى بيع بعض استثماراتهم في ابريل مثلاً حتى لو كانت السوق هبطت قبل ذلك. هناك عوامل أخرى مؤثّرة فمثلاً يصبح الجمهور متفائلاً خلال فترات الأعياد لذا يمكن ان ترتفع أسعار الأسهم خلال تلك الفترات. إذاً المعلومة التي يعرفها جميع الناس لن يستفيد منها أحد في وقت حدوثها المتوقع سابقاً. يجب مع ذلك توخي الحذر دائماً لأن السوق لا تكرر نفسها وهي تتقلب باستمرار وتتغير شروطها بسرعة كبيرة. مثلاً إذا كان سعر سهم معين يرتفع كل عام في وقت معلوم فإن فرص استمرار هذا الارتفاع ستقل على الأرجح كلما ازداد عدد العارفين بهذا الارتفاع لأنهم سيسارعون إلى استغلال الفرصة وجني الأرباح قبل غيرهم.

● أشرت في بداية هذا القسم إلى عدم وجود قاعدة تنطبق على الحالات كلّها والأوقات كلّها لكن توجد فيما يخص الأسهم قاعدة يجب عدم مخالفتها في أي وقت. يمكن أن تتغير كل القواعد باستثناء هذه القاعدة الأهم وهي وجوب اختيار الشركات الجيدة. اذا اشترى المستثمر أسهم الشركات الجيدة وهبطت السوق فلن يمر وقت طويل قبل ان تستعيد عافيتها وستتعافى معها أسعار أسهم الشركات الجيدة. أسهم الشركات الرديئة أو المتعثرة لا تستعيد عافيتها وربما أفلست كما حدث مع مئات الشركات مثل إريديوم.

● أين يوجد الاستثناء حتى في هذه القاعدة وكل القواعد الأخرى؟. في المعرفة. الخروج على القاعدة يصبح ممكناً كلما ازدادت معرفة المستثمر بالأسهم التي يتعامل بها وبالسوق التي يتاجر فيها. مثلاً تقدّم السوق أحياناً فرصاً جيدة في شركة لا أجد نفسي مقتنعاً بما تفعله أو بسعر سهمها أو بمستقبلها أو حتى بإدارتها ومع ذلك اشتري أسهمها بسبب زخم حركتها وشدّة إقبال المستثمرين على شراء أسهمها. من هذه الشركات أذكر eToys.com التي اشهرت إفلاسها مطلع ٢٠٠١. هذه الأسهم ليست للاستثمار الطويل الأجل بل لاغتنام الفرصة وتحقيق الربح في المدى القصير جداً. إذا حدث وانهارت السوق فالأفضل أن يحدث هذا وفي محفظتك أسهم الشركات الممتازة لأن أسوأ ما يمكن أن يفعله المستثمر هو أن يجد نفسه في قلب الانهيار وهو مثقل بأسهم الشركات الرديئة.

● الاستثمار الجيد يتطلب مهارة وجهداً في تخصيص الوقت والمتابعة المستمرة لأنه لا توجد قواعد تحقق النجاح دائماً. إذا لم يكن المستثمر قادراً على تخصيص الوقت اللازم أو المتابعة المناسبة فالأفضل ان يضع أمواله بين أيدي المحترفين لاستثمارها له.

محفظة الأقارب والأصدقاء

بعض أقاربي وأصدقائي وزملائي كانوا يريدون مني استثمار بعض مالهم منذ البداية لكنني فضّلت الانتظار إلى أن أعمّق خبرتي. أقدم مستثمر معي هو منصور البشير. منصور، كما يذكر كثيرون، كان لاعباً في نادي الهلال والمنتخب الوطني، ثم دعوته منذ سنوات للإقامة معنا فبنى بيتاً منفصلاً له ولاسرته. في سبتمبر ١٩٩٨ دخل منصور مكتبي ومعه ١٠٠ ألف ريال وطلب أن استثمر له المبلغ في الأسهم. كان الطلب جديداً ففكرت به ثم وافقت وقلت له: «شرطي الوحيد ألا تأتي إليّ كل شهر لتسألني ماذا حدث للمبلغ وألا تسحب منه شيئاً. إذا كنت ستحتاجه فلا تستثمره، لكن إذا كنت تستثمره لأولادك فعليك أن تنتظر».

بعد ١٥ شهراً اعلمته بأن المئة ألف ريال أصبحت نحو ٤٠٠ ألف ريال زكاتها عشرة آلاف ريال يوزّعها كما يشاء. امتقع وجه منصور فجأة فاستغربت. «ما بالك؟»، سألته، «لا أريد شكراً لكن لو حقق لي شخص أرباحاً تساوي أربعة أضعاف المبلغ الذي استثمره في سنة وثلاثة أشهر كنت ابتسمت على الأقل!».

حاول لكنه لم يستطع الابتسام. «أريد أن اضحك لكن لا أستطيع»، أجاب بعد لحظات، «كنت أملك أرضاً بعتها بمئتي ألف ريال. وظّفت نصف المبلغ في مشروع فخسرته، ثم جئت إليك بالنصف الثاني وأنظر إلى كل هذه الأرباح التي حققتها لي».

«لماذا هذا الحزن والتأسّف على وجهك إذاً؟»، قلت له.

«لأنني لم أعطكَ المئة ألف الأخرى».

بعدها انفتح الباب. منصور فتحه من ناحية وأنا من ناحية، ثم بدأ الآخرون يساهمون في فتح بوابة كبيرة لا أعرف أحياناً كيف أتعامل معها. بدأت القائمة تطول إلى أن أصبحت تتألف من ٣٠ حساباً أصغرها ١٠٠ ألف ريال وأكبرها عشرة ملايين ريال.

بعض المستثمرين يتابع مصير استثماراته ويستفسر أحياناً لماذا اشتريت أسهم هذه الشركة وليس غيرها، ولماذا هذه الخيارات وليس تلك ويطلب أن ابلغه بكل عملية استثمار أولاً بأول. بعضهم الآخر يحاول أن يكون لطيفاً فيستمع إلى شروحي الحماسية بصبر. أحد هؤلاء يقول مازحاً إنه يتمنّى لو يخسر كل استثماراته لكي لا استمر في الحديث عن الأسهم. من يدري؟.

٨

زمن التقنية

لا أحتاج حاسبة لكي اكتشف في ثانيتين أن المجموعة السعودية لصناعة الورق أهم من كل تعاملاتي بالأسهم بألف مرة. كل رأس مالي وأرباحي في الأسهم بعد سنتين من حرق الأعصاب وقراءة آلاف التقارير والتحديق في شاشتي الكومبيوتر أكثر من ألف ساعة على الأقل لا يساوي عشرة في المئة من قيمة المصنع الذي تقترب قيمة الاستثمارات فيه من ١٠٠ مليون دولار فما هو سر هذا الإنجذاب إلى الأسهم؟. حتى عندما بدأ أداء المصنع يضعف بسبب الصعوبات الفنية التي واجهناها خلال التعامل مع وحدة إزالة الأحبار كنت أعود إلى الأسهم واعطيها الوقت الذي اعطيه لها دائماً، أي نحو عشر ساعات بين متابعة السوق (يستمر التعامل نحو ست ساعات ونصف الساعة) وملاحقة أخبار الأسهم. لماذا كنت أفعل هذا؟.

لا أدري السبب تماماً، لكن يخطرني في هذه اللحظة قول سمعته من لاري كينغ المذيع المعروف في محطة CNN. سألوه مرة أن يتحدث عن متاعب المهنة فقال إنه لا يعرف كيف يصفها لأنه لم يذهب إلى العمل منذ ٤٠ عاماً، أي أنه كان يعمل قبل ٤٠ عاماً لكنه منذ بدأ يجري المقابلات لم يعد يعتبر مهنته عملاً بل هواية. أعتقد ان شعوري في ما يخص الأسهم يماثل شعور لاري كينغ. ربما رأى القارىء في هذا الاعتراف تناقضاً بعد سرد جانب من المشاكل والأزمات التي واجهتني خلال التعامل بالأسهم لكن بعض الهوايات مليئة بالأزمات والمشاكل.

التعامل بالأسهم، على الأقل، لا يواجهك بموظف متمارض أو مخادع. لن يأتيك من التعامل بالأسهم صداع لأنك لا تستطيع الحصول بسرعة على تأشيرة دخول لمهندس أجنبي تريده لإصلاح آلة عطلّت المصنع وحمّلتنا خسائر تزيد في الساعة الواحدة على ١٦ ألف دولار. لن تحرّك رأسك يأساً عندما تسمع موظفاً يشتكي من موظف آخر، أو يريد علاوة أخرى لا يستحقها. إذا كنتَ من المبتلين بفيروس المثالية فلن تجد شيئاً مثالياً في هذا العالم.

الصبر ليس مفتاح الفرَج فقط بل مفتاح التعامل مع الآخرين أيضاً. التعامل بالأسهم أبسط كثيراً من التعامل مع الناس. أمامك كومبيوتر لا يشتكي ان نقرت مفاتيحه في اللحظة التي تريدها، وتحت ناظريك محفظتك الاستثمارية التي تستطيع ان تعرف قيمتها في أي وقت. إذا

أردتَ شراء الأسهم فما عليك سوى تعبئة خانتين أو ثلاث وضرب مفتاح الإدخال أو الاتصال بالهاتف القريب. إذا أردتَ بيعها فالوسيلة سهلة أيضاً. يمكن أن يؤنّبك ضميرك لأنك لم تعد ترى الزوجة والأولاد ما يكفي لكنك لن تسيء إلى أحد من دون قصد.

كنت لا أزال أنظر إلى الأسهم كنوع من الهواية إلا أنني شعرت أن الوقت الذي صرفته في إثراء خبرتي بالأسهم بدأ يُؤتي ثمره. فجأة كانت الاحتمالات واضحة والفرص أكثر وعداً مما عرفتها في حياتي. لم أعد أفكّر في أهمية «الترفيه» عن نفسي من خلال شراء أي أسهم بما اسميه «المال المجاني»، أو إمتاع نفسي بدخول السوق وهي هابطة أملاً في انتقاء أسهم يرتفع سعرها فيما أسعار الأسهم الأخرى إلى تراجع.

تشجيع النفس مهم لكنّه يصبح ضرورة مهمة للغاية إذا لم يكن الآخرون حولك يعرفون ما الذي تفعله بالضبط لكي تحقق الأرباح التي تحققها في أكبر سوق للأسهم في العالم. لم يكن الطريق سلساً في أي وقت فوُفّقت في حالات ولم أوفّق في أخرى.

دروس في التواضع

كنت أطالع الأخبار في الإنترنت غداة رأس سنة ٢٠٠٠ فرأيت تقريراً عن أداء أفضل ٢٠ صندوقاً استثمارياً خلال عام ١٩٩٩. لم يكن أدائي بعد المقارنة أولاً ولا ثانياً بل سابعاً. بيني وبين الصندوق السادس أربعة في المئة فقط لكن الفرق بين أدائي وأداء الصندوق الأول كان ضعفين. تبخر الشعور بالإنجاز العظيم وحل محله تواضع ليس بينه وبين الأرض إلا مقدار سمْك ورقة، كما قال لي لاعب كرة السلة المشهور عبدالحكيم ألاجوان[١] مزاحاً بعد مباراة ودية في الرياض عندما لاحظ من دون عناء كبير مدى ارتفاع قفزاتي.

بعد كل تلك التضحيات والعمل والسهر وحرمان نفسي من أولادي وزوجتي اكتشف في بداية العام المذكور ان ترتيب أدائي كان سابعاً. إذا كنت أستطيع توظيف اموالي في صندوق استثماري متفوق فلماذا لا أوفّر على نفسي عشر ساعات من التوتر والقراءة والمتابعة يومياً؟.

وجدت نفسي بعد لحظة اليقين الأولى أواجه موقفاً لم أتوقع مواجهته فحملت ترددي إلى بعض من أثق برأيهم وطلبت منهم النصح والمشورة. كان السؤال بسيطاً وصريحاً: هل أصفي كل شيء وأعهد بمالي إلى صندوق استثماري، أم أتابع إدارة استثماراتي بنفسي؟.

أوصى بعض من استشرتهم بأن أبيع كل شيء وأوظف مالي في شركة استثمارية، فيما رأى آخرون أن استمر في ما أنا فيه، واقترحت مجموعة ثالثة موقفاً وسطاً بين الإثنين فأوظّف نصف

---

[١] إسمه بالانكليزية: Hakeem Olajuwon وصحيح اسمه بالعربية كما ورد هنا وليس «العجوان» كما يرد في الصحف ومحطات التلفزيون أحياناً.

المبلغ في صندوق ممتاز أو أكثر وأخصص نصف الوقت فقط لمتابعة استثماراتي بنفسي. أنصاف الحلول لا أحبها. إما أن يكون الإنسان مصيباً مئة في المئة أو مخطئاً مئة في المئة. أعرف أن الوسط يعني المعقول لكنه لا ينطبق على كل شيء. «خير الأمور الوسط» يعكس أهمية الاعتدال لكن في أمور بعينها. هل يمكن ان يكون الإنسان وسطاً في كرمه أو أخلاقه أو عفته أو حبّه لأولاده ووطنه؟.

فكرت أولاً بتصفية استثماراتي ووضعها في صندوق متميز وتوزيع الساعات العشر التي اقضيها يومياً في متابعة حركة السوق وأخبار الشركات على أسرتي ومطالعاتي وأعمالي الأخرى. الفريق الذي يدير صندوق الاستثمارات له ميزة كبيرة عليّ لأنه يتألف من ستة أو سبعة محترفين يتابعون حركة السوق باستمرار فيما أنا المحلل والباحث والمتابع والمنفذ والمصفي وكل شيء آخر. ربما مرضت أو تعبت أو مللت أو حدث شيء مهم لم أعد معه أستطيع تخصيص كل ذلك الوقت لاستثماراتي. هذه الحقائق والاحتمالات تعني انه من المنطقي بالنسبة لي تصفية استثماراتي.

في الجانب الآخر من حواري مع نفسي كانت هناك حقائق مختلفة. الصندوق المتميز الأداء الذي يمكن ان اختاره يستطيع أن يحقق نتيجة ممتازة في سنة ما لكنه ربما لن يحقق النتيجة نفسها في سنة أخرى. إذا تردى أداء الصندوق فلن تكون عودتي إلى السوق سهلة لأنني سأكون انقطعت سنة كاملة عن ملاحقة تطورات صناعة التقنية. أشياء كثيرة تحدث خلال سنة في هذه الصناعة وإذا فقدت معرفتي فسيكون اللحاق بتطوراتها صعباً للغاية.

لكن إذا استبقيت محفظتي وأدرتها بنفسي فهل أستطيع تحقيق مستويات الأرباح نفسها؟. ما حصل في السوق خلال عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩ ربما لن يتكرر لأسباب عدّة أهمها ان ارتفاع سوق ناسداك خلال هذين العامين كان تاريخياً. بدأ المؤشر الأساسي للسوق سنة ١٩٩٨ وهو في حدود ١٥٠٠ نقطة وأضاف نحو ٨٠٠ نقطة قرب نهاية السنة ثم وصل إلى نحو ٤٠٠٠ نقطة في ختام ١٩٩٩. بعدها ارتقى ذروة ٥١٣٢ نقطة قبل ان ينهار في ابريل ٢٠٠٠ ويفقد نحو ألفي نقطة ويعاود في يوليو الارتفاع ثم يتابع انهياره إلى نصف ما كان عليه مطلع العام نتيجة تراجع اداء الاقتصاد الاميركي والغموض الذي ساد نتائج انتخابات الرئاسة خمسة اسابيع كاملة.

صُدمت مرة أخرى في نهاية عام ٢٠٠٠ واقتنعت عندها بأن الإنسان الواقعي يجب أن يضع حدوداً معقولة لطموحه مهما كان مستوى درجة الإندفاع الذي يناسبه. شعرت آنذاك بامتنان عميق لأن لدي مجموعة صناعية أستطيع الاعتماد عليها، وعملاً يومياً يشغلني عما حدث للأسهم التي تراجعت في الفصل الثالث من العام في صورة قريبة مما يحدث في بعض قصص الرعب الجيدة. باختصار كان عام ٢٠٠٠ عاماً صعباً للغاية ليس بالنسبة لي فقط بل لمعظم المستثمرين في الأسواق الدولية.

تذكرت في لحظات كثيرة قول «لو دوبس» الذي سقته في الفصل السابق بأن «نصف الخبراء الذين قابلتهم في حياتي لا يعرف والنصف الآخر يعرف أنه لا يعرف». معظم الشركات التي تضمها محفظتي سجل في الفصل الأخير من العام هبوطاً حاداً. في بداية عام ٢٠٠١ وصلت نسبة الهبوط في المحفظة ككل إلى نحو ٥٠ ٪. هذه خسارة كبيرة لكنها لا تقاس بالخسائر التي لحقت بعدد كبير من اسهم التقنية فاستقرت في ختام عام ٢٠٠٠ على نسبة مئوية صغيرة من المستوى الذي كانت عليه في بداية العام.

إذاً ساهم ما حدث للسوق في نهاية عام ٢٠٠٠ في تخفيف حدة اندفاعي وتوخّي التواضع في الطموحات لكن الذي لم يتغير هو اقتناعي بمستقبل صناعة التقنية والاداء المستقبلي للشركات التي أملكها على المديين المتوسط والطويل.

الشباب والخبرة

يجب دائماً التفريق بين تقلب أسواق الأسهم ومستقبل صناعة التقنية. أسعار الأسهم يمكن ان تنخفض ويمكن ان ترتفع لكن هذا لا يعني ان مستقبل صناعة التقنية في خطر. لا نزال في بداية الطريق. إذا استثنينا حركة التقلب العادية في أسعار الأسهم فيمكن القول بوجود أمثلة كثيرة تبرهن على ان إقبال القادرين من الشباب والشابات على التعامل بالأسهم يعزز خبرتهم. لماذا؟. لأن الوقت الراهن أنسب زمن يمكن أن ينكشف فيه هؤلاء على الأسهم والشركات وبالتالي على التقنيات الجديدة التي تتعامل بها هذه الشركات. من دخلَ السوق خلال السنوات الثلاث أو الأربع الماضية وعرف كيف يتعامل مع حالات السوق لا بدّ أن يكون استفاد كثيراً على رغم ما حدث عام ٢٠٠٠ وبداية ٢٠٠١.

التقدم في السن يُفترض أن يُكسب المرء الحكمة والتروّي وحساب عواقب الأمور لكن هذه، في معظم الحالات، ليست المواصفات الأنسب للراغبين في التعامل مع التقنية عموماً ومع أسهم شركات تقنية المعلومات في الخصوص. يوجد نوع من الجفاف يحمله العمر الطويل أيضاً، وبعض النفور من التغيير أو الجديد.

خبرتي في المصنع والشركات الأخرى والأسهم تدفعني إلى الاعتقاد أن الإنسان الذي يعتاد نظاماً معيناً طوال ٢٠ أو ٣٠ سنة لا يستطيع تغييره بسهولة. إذا خالف النظام الجديد ما تعلّمه خلال العقدين أو العقود الثلاثة الأسبق فسيرفض الجديد ويعود إلى القواعد التي يعرفها لأنه يرتاح إليها ولن يقبل بسهولة أي قواعد أحدث. أقوال شائعة منذ خمسين سنة مثل «عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة»، و«في التأني السلامة وفي العجلة الندامة» وما إلى ذلك لا تناسب عصرنا الآن. استغلال صناعة التقنية واغتنام الفرص التي تتيحها يتطلبان سرعة كبيرة في التفكير والانجاز لذا التأنّي هنا يمكن أن يعود على صاحبه بالخسارة.

دخلتُ السوق بلا أي خبرة سابقة لذا لم تكبّل خبرتي السابقة يديّ. أستطيع قبول مخاطر أعلى بكثير من المخاطر التي يمكن أن يعتبرها المستثمر القديم مقبولة. المستثمر ذاك بقي في خندقه النضالي مع مكرر عائد على الأرباح دون عشر سنوات أو خمس عشرة سنة. حتى لو قرر المستثمر القديم المغامرة بالتعامل مع أسهم التقنية لن يحقق نجاحاً مهماً في الغالب لأنه لا يعرف التقنية، ولا يستطيع ان يفهم أساسياتها بسهولة. لم أرَ كومبيوتري الأول إلا وأنا شاب لكنني سُحرت فوراً بالتقنية. لا يمر يوم لا أتعامل بها ليس فقط لشراء الأسهم ومتابعة حركة السوق بل لأمور حياتية عادية.

لكن هذه الشركات ليست مجرد مواقع على شاشات الكومبيوتر. لا يمكن ان يتطور هذا النوع من الشركات إن لم تتمتع بقدر كبير من التجاوب والمرونة والخفة في اقتناص الفرص أو تبنّي التوصيات التي يمكن أن تحسّن عملها ومدخولها. مثالي على ذلك شركة أمازون التي بدأت حياتها في الإنترنت ببيع الكتب. بعدها أصدر محلل الأسهم هنري بلدجت من CIBC Oppenheimer تقييماً للشركة حدد فيها السعر المُستهدف لسهمها بـ٤٠٠ دولار.[١]

لم استثمر في أمازون لأنها تبيع بضائع أعتبرها حراماً، لكنني مستعد للدفاع عن استراتيجياتها التسويقية. بعض أصدقائي كان يقول إن أمازون ستنهار إذا انشأت شركة «وول مارت» الضخمة موقعاً لبيع البضائع على غرار أمازون لكنني لم أر في هذا أي تهديد لها. أعتقد أن بناء سوق من حجر واسمنت أسهل بكثير من تأسيس شركة مثل أمازون في الإنترنت.

لكي يشتري الزبون من سوبرماركات «وول مارت» يجب أن يكون مقيماً قرب السوبرماركت. في أمازون تستطيع ان تشتري كتاباً لو كنت في بنغلاديش. أمازون ليست سوبرماركت في شبكة الإنترنت فقط، إنها سوبرماركت للعالم يتبضع منه الآن نحو ١٧ مليون شخص من أكثر من ١٦٠ دولة. أما الشركة الأخرى التي كنت مستعداً للدفاع عن استراتيجياتها التسويقية والاستثمار في اسهمها فهي ياهو لكن موقفي تغير مطلع عام ٢٠٠١ بعدما بدأت الشركة تروج المواد الإباحية في موقعها، إذ كنت أتابع حركة أداء السهم مترقباً انخفاض السعر لشراء كمية من الأسهم لكنني لم أعد أستطيع اتمام هذه الصفقة بعدما تأكدت من أنها تروج تلك المواد.

---

[١] قابلت بلدجت في نيويورك مطلع عام ٢٠٠٠ بعدما كان انتقل إلى ميريل لينش وتبادلنا حديثاً شيّقاً عن الأسهم في مكاتب الشركة. سألته عن شركة اكسدوس فأعرب لي عن قلقه من أن يتحوّل نشاط استضافة المواقع في الإنترنت web hosting إلى شيء عادي يشبه التجارة بالعقارات. فعندما تقدم الشركات المتخصصة مجموعة كبيرة من الخدمات التقنية فإن اللاعبين الكبار سيدخلون السوق مما سيؤثر في دخل اكسدوس.

الوقت والتقنية

جونيبر ونوكيا وEMC وياهو وغيرها من دعائم صناعة التقنية والتجارة الالكترونية التي بدأت أعرف عنها الكثير من تعاملي مع اسهم شركاتها. المال مهم والأرباح مهمة لكن استمرار البقاء قرب التقنية مهم أيضاً. إيقاف اندفاعي نحو فهم تقنية المعلومات عن طريق تجميد الوسيلة التي رأيتها مناسبة للتعمّق في فهم هذه التقنية (أي المتاجرة بالأسهم) لا يعني توفير عشر ساعات يومياً بل إضاعة فرصة ربما كانت أثمن بكثير من الوقت. ستكون إضاعة للمعرفة في الزمن الذي أصبحت فيه المعرفة حيوية لكل شيء تقريباً. كم ثمن إضاعة خبرتي في تقنية المعلومات والتجارة الالكترونية يا ترى؟.

أرجو أن يلاحظ القارىء ما أقصده هنا. الأسهم عبارة عن أسواق ومال ومضاربات وخيارات وتعامل على الهامش لكنها مدرسة أيضاً ـ واحدة من أهم المدارس التي طوّرها الإنسان والمحرك الرئيس الذي يدفع اقتصاد الدول الصناعية ويموّل شركاتها ويقدم المال الضروري للإنفاق على الأبحاث والتطوير والعودة بالتالي إلى توليد الثروة وفرص العمل مرة أخرى من بوابة أوسع دائماً من الأولى.

تجربتي في الصناعة فتحت لي نافذة كبيرة على الحياة. الأسهم فعلت الشيء نفسه أيضاً. علّمتني كيف أتعامل مع الضغوط ومع الناس لكن فضلها الأكبر كان في تعليمي كيف أتعامل مع نفسي. خلال السنتين الأوليين كانت الخسارة تمزّقني والربح يطوحني قريباً من السقف. في سنتي الثالثة بدأت ألاحظ أنني أستطيع أن أهدىء نفسي وآمل أن يستمر هذا في المستقبل. الربح ليس قمة المجد والخسارة ليست نهاية الدنيا.

كنت في السنتين الأوليين أعتقد ان الفرصة التي تفوت لا تتكرر. الآن أعرف أن هذا ليس صحيحاً لأن عينك ستلتقط ملامح الفرصة الواعدة قبل ان تتجسد لمستثمرين آخرين كثيرين. الفرص تتكرر دائماً. ليس الفرصة نفسها بالضرورة بل غيرها وربما أفضل منها. كنت إذا انتهى النهار بخسارة أتصوّر أنني سأحملها في ضلوعي إلى أن تلد كتلة هائلة من الندم. هذا ليس صحيحاً فهناك دائماً يوم آخر تستطيع فيه تعويض الخسائر.

هل أتحدث هنا عن الأسهم فقط؟. لا! أسقطْ هذه الحقائق على الحياة وستكتشف الآفاق الجديدة التي يمكن ان تنظر من خلالها إلى نفسك وإلى من حولك. أنا تعلمت كل هذا فما بالك بمن هو أقل خصاماً مع نفسه ومع الأوضاع حوله؟.

الصبر ثم الصبر ثم الصبر. الأسهم هي معلمي الأكبر الذي درّسني مادة الصبر. يجب دائماً أن يتمكن الإنسان من التفريق بين الشيء ونقيضه. كثرة القرارات التي يجب عليَّ كمتعامل في الأسهم اتخاذها ساعدتني كثيراً على اتخاذ القرار الصحيح في نصف وقت

التفكير في الماضي. ربما لم أصب دائماً في معرفة الأسهم التي يجب عليّ أن اشتريها لكنني، على الأقل، أعرف الأسهم التي يجب أن اتفاداها. أسقط هذه الحقائق على الحياة وستجد نفسك أمام نافذة للمعرفة والتفهّم أكثر اتساعاً مما عرفته في حياتك.

كان تحقيق الأرباح عاملاً مهماً في قرار العودة إلى الأسواق لكنه لم يكن العامل الأهم. لم اكتشف هذا إلا في وقت متأخر، لكنه كان اكتشافاً شخصياً مهماً. فجأة عرفتُ لماذا أردت التعامل بالأسهم وعرفت لماذا اخترت قطاع تقنية المعلومات والإنترنت بالذات، وعرفت أن جانباً من مستقبلي المهني يجب أن يكون في هذا الاتجاه الجديد.

ربما كان الوعي فيَّ هو الذي صوّر لي أهمية كسب عشرة ملايين دولار أو عشرين أو حتى ٢٠٠ مليون دولار. الوعي مهم وهو المحرك الأساسي الذي يدفعنا في هذا الاتجاه أو ذاك، لكن الوعي فينا ليس كل شيء. تحته مباشرة، أو ربما في مكان قريب منه، يكمن اللاوعي. هذا محرك مهم أيضاً يرسم عدداً كبيراً من خطواتنا بخفية وسرية لا نعرفها تماماً. تصوّرت نفسي بعدها كمن يشعر في عمق أعماقه النفسانية بأن سلوك طريق الأسهم سيؤدي به إلى اكتشاف منجم ذهب اقتصاد المعرفة يوماً ما.

المال أحد أهم الحوافز التي عرفها الإنسان. يمكن أن يتحول عند بعض الناس إلى غاية بحالها، لكنه في الواقع ليس أكثر من وسيلة أو طريق إلى تحقيق هدف آخر. هكذا شعرت يوماً. كانت المكاسب من التعامل بالأسهم حافزاً على تخصيص الوقت لقراءة تفاصيل وفرص واحتمالات واحدة من أهم الصناعات التي عرفها العالم وربما اعتبرها بعض الناس في يوم ليس ببعيد أهم صناعة عرفها الإنسان.

مع الوقت تحولت القراءة إلى معرفة. ومع الوقت تحولت الملاحقة اليومية لأخبار الشركات الناشطة في صناعة تقنية المعلومات إلى خبرة في صناعة تقنية المعلومات نفسها دعمتها بحرص شديد على حضور المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالتقنية. هل كان هذا هدفي النهائي الذي توجهت إليه عبر التعامل بالأسهم من دون أن أدري؟. لم أكن واعياً في البداية لوجود مثل هذا الهدف البعيد، لكنني أنظر إليه مرة أخرى من موقع آخر وزمن آخر فأقول: الإجابة عن هذا السؤال لا بدّ أن تكون: نعم.

لماذا لم أفكّر في هذا من قبل؟. لا أعرف. من منّا يعرف كيف نفكّر في عمقنا ولماذا نحب هذا الشيء وليس الآخر ولماذا نتصرف على هذا النحو في هذه الحالة بالذات وليس غيرها؟. وقتها فقط عرفت لماذا قدّمت الأسهم على المصنع والشركات الأخرى وحتى على أسرتي ونفسي في بعض الأحيان. لم يكن هذا واضحاً لذا شعرت بتأنيب الضمير. ربما كنت أستطيع قضاء وقت أطول مع أسرتي، لكنني لست آسفاً على شيء الآن. نجاحي هو نجاحهم أيضاً.

إذا كان الفيصل هو المال ففي السعودية وحدها آلاف أكثر مني مالاً. إذا استطعت أن انقل إلى أولادي المعرفة والخبرة فهذه تركة تفوق المال كثيراً. المعرفة والخبرة هما الطريق إلى الثروة لكن العكس ليس صحيحاً دائماً. المال بلا معرفة ولا خبرة لا قيمة له وسيجد صاحبه دائماً وسيلة لهدره. إذا كان عليَّ أن أترك الأسهم في وعيي الكامل وعن طواعية فلكي اتجه إلى الشيء الذي توجهت إليه من غير وعي عن طريق الأسهم - أي إلى الاقتصاد الجديد. لكن هل كنت سأحقق في مشاريع الاقتصاد الجديد النجاح الذي حققته في الاقتصاد القديم؟.

الجزء الرابع

الاقتصاد الجديد والاقتصاد القديم

٩

صناعة النجاح

هل تذكرون آخر سنة تكبدت فيها الموازنة الأميركية عجزاً؟ . هل تذكرون الديون الهائلة التي كانت تعاني منها الولايات المتحدة أيام الرئيس الأسبق رونالد ريغان؟ .

لهجة واشنطن تغيّرت تماماً هذه الأيام . الرئيس الجديد جورج و . بوش يريد إعادة مئات البلايين من الدولارات إلى جيوب المواطنين «لتخفيف» الفائض المالي ، والبنك المركزي قلص سعر الفائدة من ٦,٥ في المئة إلى ٣,٧٥ في المئة لحفز الاقتصاد ثانية . الجميع يتحدثون عن ارتفاع الإنفاق الاستهلاكي . الشيء الذي لم نعد نسمع عنه هو عجوزات الموازنة .

كيف حدث هذا يا ترى؟ . لماذا تتوقع الحكومة وصول الفائض خلال عشر سنوات إلى أكثر من خمسة آلاف بليون دولار؟ . لماذا باتت نسبة الديون الحكومية إلى الناتج المحلي الإجمالي الأدنى منذ عام ١٩٤٨ ، وكيف تستطيع وزارة الخزانة تسديد ديون الدولة بمعدل ١,٥ بليون دولار إلى بليوني دولار أسبوعياً وما هو القطاع الذي انتشل الاقتصاد من الركود مرتين خلال أربع سنوات؟ .

الاقتصاد الأميركي حقق نمواً ملفتاً على مدى عشر سنوات قبل أن يتباطأ اعتباراً من نهاية ٢٠٠٠ نتيجة رفع أسعار الفائدة . الصناعة تعاني من الركود مثل قطاعات أخرى في الاقتصاد القديم ، لكن قطاع الخدمات لا يزال ينبض بالحياة . من يقود الاقتصاد الآن ليس الصناعة بل الخدمات والتقنية . خلال السنوات العشرين الماضية بدأت الدول الغربية استراتيجية شاملة لتقليص دور الصناعة في اقتصادها فباتت لا تشكل في الولايات المتحدة أكثر من ١٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي والنسبة قريبة من ذلك في بريطانيا . الاعتماد اليوم هو على الخدمات منظورة أو غير منظورة . أين الأحواض الجافة والمصانع الضخمة ذات العمالة الكثيفة التي كانت في الدول الغربية؟ . قسم كبير منها انتقل الى كوريا الجنوبية وتايوان وغيرها من الدول . أين التقنية؟ . في الدول الغربية خصوصاً الولايات المتحدة .

لقد سبق وجنّبت التقنية الاقتصاد الاميركي الركود مرتين : الأولى وافقت الثورة الصناعية الصغيرة التي قامت على الكومبيوتر الشخصي عام ١٩٩٥ ، والثانية رافقت ثورة الإنترنت عام ١٩٩٨ . خلال عشر سنوات يمكن ان تصل قيمة اقتصاد التقنية إلى ١٠ آلاف بليون دولار .

لماذا؟ . للآتي : «لا نزال في العصر الحجري عندما يتعلق الأمر بحجم المعلومات المباشرة التي سيتم تداولها في النهاية وستدفع الاقتصاد إلى مستويات جديدة . اقتصاد المعلومات هو المجال الجديد والمثير للأعمال . باستخدام الإنترنت اليوم تستطيع العمل من أي مكان ـ من البيوت العائمة والأكواخ المبنية على الشجر والكراجات والجزر النائية . تستطيع التعاون مع الآخرين عن بعد لتطوير المهارات الخاصة بحل المشاكل والبحث عن الفرص . تستطيع تسويق البضائع والخدمات مباشرة بفاعلية لا تُضاهى . تستطيع استغلال مصادر رسملة المشاريع التي لا حدود لها . أما الأهم من كل هذا فهو أنه عن طريق الإنترنت سيكون ممكناً قلب الصناعات القديمة رأساً على عقب وصناعة الثروة من خلال تطوير عمليات معالجة للأعمال الجديدة أو صيغ جديدة للأعمال» . [١]

أغنى أغنياء العالم اليوم ليسوا أصحاب شركات الاقتصاد القديم بل شركات اقتصاد التقنية والمعلومات . ثروة بيل غيتس وبول آلان (مايكروسوفت) ولاري إليسون (أوراكل) ومايكل ديل (شركة ديل) وجيري يانغ (ياهو) وجيفري بيزوس (أمازون) وثلاثة أو أربعة آخرون من أقطاب صناعة التقنية تزيد على ٢٠٠ بليون دولار . القيمة السوقية للشركات التي يديرونها بمئات البلايين . معظمنا سمع بشركات نفط عملاقة مثل شركة شل الهولندية و«توتال فينا الف» الفرنسية لكن شركة مثل سيسكو لا يعرفها إلا من يعرف تقنية المعلومات . القيمة السوقية لشركة سيسكو تتعدى ١٤٧ بليون دولار ، أي أكبر من شل (١٣٢,٨ بليون دولار) وأكبر من «توتال» التي تبلغ قيمتها السوقية ١١١,٧ بليون دولار . مايكروسوفت قيمتها ٣٦٦ بليون دولار أي أكبر من شل وتوتال مجتمعتين فيما تعادل قيمة AOL (٢٣٢ بليون دولار) أربع ميزانيات سنوية لدولة كبيرة مثل السعودية .

ما يحدث في صناعة تقنية المعلومات غير عادي . هذه صناعة وليدة تقوم على شبكة اخطبوطية تمتد في كل أنحاء العالم هي الإنترنت . انتشار استعمال هذه الشبكة الدولية لا يزال دون ثلاثة في المئة لذا تقنية المعلومات لا تزال في المهد . عشرات الشركات الناشطة في الإنترنت اندثرت وستندثر عشرات غيرها عندما تنضب مواردها المالية ويتوقف دعم الممولين لها ، ولم يحقق قسم كبير من الشركات العاملة أي أرباح بعد . ياهو تحقق أرباحاً صغيرة لكنها تنجز شيئاً غير معهود هو نسبة نمو لا يعرفها الاقتصاد القديم . بعض الشركات ينمو ضعفين كل عام وبعضه أكثر لكن كثيراً منها يمكن أن ينمو بنسبة تزيد على ٣٠٪ سنوياً خلال الأعوام العشرة المقبلة . مساهمة التقنية في الناتج المحلي الإجمالي الأميركي تسجّل نحو ٢٠-٣٠٪ منذ أربع سنوات لذا باتت عنصراً أساسياً في الهيكل الاقتصادي .

---

[١] من كلمة لمايكل روتجرز الذي يشغل حالياً منصب رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة EMC في حفل تخريج طلاب من مدرسة بابسون أولين Babson Olin للأعمال .

هذه صناعة لا تزال تتلمس الطريق إلى المستقبل لكنها قطعت بالحبو في عمرها الفتي ما لم تقطعه الصناعات الأخرى جرياً خلال الخمسين سنة الماضية. البحث في مواضيع مثل الإنترنت والتجارة الالكترونية انتقل خلال سنوات قليلة من غرف الاجتماعات الصغيرة في الشركات الصغيرة إلى جدول أعمال القمم الاقتصادية العالمية. لم يحدث في تاريخ أي صناعة نعرفها ان حققت شركات تلك الصناعة معدلات النمو الكبير التي تحققها صناعة تقنية المعلومات. نموها الوسطي يزيد على نمو الاقتصاد العالمي بمقدار ٣٠ ضعفاً. إذا لم يحدث شيء غير عادي في هذه الصناعة غير العادية فإنها ستستطيع بسهولة توفير ١٠٠ مليون وظيفة في السنوات العشر المقبلة. خلال ثلاث أو أربع سنوات ستصبح مواقع الإنترنت السوق المفضلة لأكثر من ٢٥٠ مليون شخص. اضرب هذا الرقم بمتوسط الإنفاق السنوي العالمي على البضائع والخدمات التي تقدمها الإنترنت (أكثر من ١٩٠٠ دولار للفرد) وستكتشف بسرعة إننا حيال صناعة غير عادية في كل شيء.

الإنفاق التجاري عبر الإنترنت كان لا شيء عام ١٩٩٤ وسيزيد على ترليون دولار عام ٢٠٠٤. قيمة التجارة بين الشركات والمستهلكين (أي Business to Consumers أو B2C اختصاراً) يمكن أن تزيد على ٥٠٠ بليون دولار سنوياً ومع ذلك لا تشكّل إلا المرحلة الأولى من التجارة الالكترونية. إذا جمعنا قيمة التجارة الالكترونية بين الشركات B2B فإننا سنحتاج إلى آلة حاسبة متقدمة لأن الأرقام فلكية بكل قياس.

هناك تحوّل جذري تفرضه صناعة تقنية المعلومات على الاقتصاد العالمي. لا يمكن وصف هذا الاقتصاد النشط بانه «اقتصاد قديم» إلا بهدف مقارنته مع اقتصاد لا يعرف أحد أين يتجه هو اقتصاد صناعة المعلومات أو الاقتصاد الجديد. لم يأخذ أي من المسؤولين الاميركيين الكبار اقتصادياً وسياسياً صناعة تقنية المعلومات بأي قدر من الجدّية في بداية عمرها الغض. لم يتوقع أحد ان تفوق القيمة السوقية لشركة مثل مايكروسوفت القيمة السوقية لكل شركات إنتاج السيارات في الولايات المتحدة وأن تتخطى مبيعاتها السنوية ٢٣ بليون دولار. الجميع كانوا يتحدثون عن انهيار وشيك وعن تقييم جنوني لأسعار اسهم شركات التقنية وعن الفقاعات التي ستنفجر في أي لحظة. لم تنفجر فقاعة تقنية المعلومات. فقدت معظم الهواء المفرط الموجود فيها لكن هذه الصناعة باقية.

متى انتبه السياسيون ومديرو الصناديق الاستثمارية الاميركية إلى صناعة تقنية المعلومات؟. بعدما انتبه اليها الشباب واستوعبوها بسرعة ودعموها من خلال الإقبال على شراء اسهمها. بعدها أصبحت الحكومة الاميركية مستعدة لتعليق كل القوانين التي يمكن أن تؤثر في نمو هذه الصناعة. لم يعد الوصول إلى الولايات المتحدة صعباً لمن يملك المهارة في التعامل مع تقنية المعلومات. لم يبق قانون يمكن ان يعيق هذه الصناعة لم تعدله الحكومة أو لم تخففه أو لم

تؤجل تطبيقه على صناعة تقنية المعلومات. هذا يشمل الضرائب والسرية وأنظمة العمل وتعويم الشركات الخاصة والاكتتابات الأوليّة في الشركات الجديدة وأشياء كثيرة أخرى.

سيسكو ومايكروسوفت وديل ليست مضطرة دائماً الى الاقتراض وبالتالي زيادة مخصصات خدمة الديون. هذه شركات تتعامل في معظمها بالسيولة. لا توجد هنا مشاريع يتطلب استكمالها سنتين أو ثلاث سنوات قبل ان تحصل الشركة على حقوقها. المشكلة التي واجهت ألان غرينسبان رئيس مجلس الاحتياط الفيديرالي وغيره من أقطاب الاقتصاد والاستثمار التقليدي انهم شاهدوا صناعة تتقدم نحوهم لكن لم يستطيعوا رؤية الثورة التي تمثلها هذه الصناعة. تغيير نظرة اقتصادية أو استثمارية عمرها ٤٠ عاماً ليس سهلاً لذا إن لم يكن الاقتصادي المخضرم يتحلى بالمرونة فإنه سيرفض هذه الثورة ويرفض ما تمثله. سيقول إن هذه الثورة فقاعة ستنفجر في أي لحظة، أو انها سحابة صيف عابرة.

الرفض أسهل الحلول. الذكي ليس من يبحث عن الحل الأسهل بل عن الحل الأمثل. توجد هنا زاوية عاطفية ينظر منها بعض المتقدمين في السن إلى تقنية المعلومات. هذه الصناعة تنمو بنسب هائلة قياساً وترتفع أسعار اسهم شركاتها ارتفاعاً صاروخياً ومستقبل الجيد منها سيكون أفضل من الحاضر. حاول مقارنة هذا الأداء مع الشركات الناشطة في الصناعات الأخرى وستجد ان القوالب الجاهزة لا تنطبق عليها. إذا امضيتُ عشر سنوات أو عشرين في صناعة الورق ثم عصفت بهذه الصناعة تقنيات جديدة لم يتوقعها أحد فلماذا يجب أن أصرّ على تطبيق خبرتي القديمة والطعن بالتقنيات الجديدة؟. يجب أن أكون قادراً على مواجهة الواقع والاعتراف بأن خبرتي لم تعد تصلح فأنساها وأبدأ بتعلم شيء آخر. هذه المواجهة الذاتية ليست سهلة. إذا استمر اصراري على إبعاد التقنيات الجديدة والاستمرار في التقنيات القديمة فلا يجب أن أكون على رأس عملي. إذا تجاهلنا، في السعودية وغيرها، صناعة تقنية المعلومات ورسمنا خططنا الاقتصادية على تطوير الاقتصاد القديم بالطرق القديمة فنحن لا نواجه الواقع بل نكون كمن يتمنّى أن يظل الشيخ شاباً.

التمويل

التمنّي آفة الأذكياء.

عندما بدأت التفكير بتأسيس مصنع الورق كنت أتمنّى أن يكون عندي التمويل الكبير لكن النتيجة التي خلصت إليها عندما حققنا الأرباح في أول مراحل عمل المشروع أننا ربما لم نكن سنحقق الأرباح على الفور لو لم «نعصر» العروض حتى النقطة الأخيرة. إذا كان هناك خيار بين توفير التمويل الكبير لمشروع ما وتوفير التمويل الأقل فربما قلتُ إن فرص النجاح في الحالة الثانية أفضل من الأولى. هذه حقيقة لاحظتها خلال التفاوض لتأسيس مشروع الورق كما

لاحظها قبلي أو بعدي مايكل ديل رئيس شركة ديل الذي يقول في كتابه إن المشاريع تفشل لأن تمويلها كبير وليس العكس.[١]

نحن مجددون ومتجددون دائماً لأن الصناعة التي نعمل فيها تتطلب المرونة واستيعاب التقنيات الجديدة بسرعة. لا أريد أن أصف الشركة السعودية لصناعة الورق بأنها تنتمي إلى الاقتصاد القديم لأننا نعتمد تقنيات رفيعة جديدة. ومع ذلك لا يمكن ان أصفها بأنها تنتمي الى الاقتصاد الجديد ـ أي اقتصاد التقنية. إذا كنتُ أتعامل مع ممولين محترفين بمشاريع الاقتصاد القديم وواجهت مشاكل التمويل التي واجهتها فكيف يا ترى سيتعامل هؤلاء معي لو أنني حملت إليهم ليس مشروعاً متكاملاً بدراسة جدوى اقتصادية متكاملة بل مجرد فكرة؟. التمويل في هذه الحالة مستحيل عندنا لكن ليس في الدول ذات الاقتصاد الناضج.

تمويل المشاريع الجديدة في الغرب بات نشاطاً كبيراً جداً وشائعاً حتى أنه انتقل الآن إلى الإنترنت وصار في مقدور أصحاب الأفكار الكبيرة البحث عن التمويل على الشاشة مباشرة. توجد أيضاً في الشبكة الدولية شركات وظيفتها الأساسية تعريف ممولي الشركات الجديدة على الموهوبين من ذوي الأفكار الكبيرة الذين يريدون تأسيس مشروع ما في مقابل الحصول على حصة في الشركة. المساهمة في مثل هذا التمويل يمكن ان تعود على صاحبها بعشرات أضعاف رسملته خلال وقت قصير نسبياً. من يموّل عندنا فكرة؟. إذا كان مسؤول التمويل الفلاني لا يزال ينفر من شاشة الكومبيوتر لأنه لا يعرف كيف يتعامل مع الكومبيوتر فكيف سيستطيع تفهّم مشاريع الإنترنت والتجارة الإلكترونية؟.

ما هو الهدف الذي أحاول الوصول إليه؟.

جيري يانغ مؤسس ياهو لم يكن سيجد التمويل لتأسيس شركته هنا ولا في أي دولة عربية لذا كان عليه أن يحمل فكرته ويأخذها إلى مكان آخر يستطيع ممولون آخرون يملكون الرؤية والحس الاستثماري الحديث استيعابها وتصوّر الامكانات الهائلة التي يمكن ان تقدمها. حتى لو أبعدنا مشاريع الاقتصاد الجديد ووضعنا مشاريع الاقتصاد القديم تحت مجهر التمويل فإننا سنجد مشكلة الرسملة بالحدة نفسها تقريباً.

من أين سيحصل الشباب أصحاب الأفكار الكبيرة على التمويل إذا لم تكن لديهم الضمانات التي تعتبرها البنوك كافية؟. من أين سيحصل الشباب على تمويل المشاريع الصغيرة؟. إذا لم يتوافر التمويل لهؤلاء ألا نحرم الاقتصاد من احتمال تحوّل بعض هذه المشاريع الصغيرة الى مشاريع كبيرة في المستقبل؟. ألا نساهم بذلك في حرمان الشباب من فرص العمل المحتملة؟.

---

[١] Dell, Michael. ***Direct from Dell***, Harper Business, (1999 New York).

ما هو مفهوم التمويل لدى بعضنا؟ . تحقيق الربح بسرعة أو إقفال الشركة . هذا لا يحدث في الأسواق المالية الناضجة حيث يتحمل الممولون فترات طويلة من الخسائر . الأسوأ من امتناع بعض البنوك عن تمويل المشاريع الجديدة ما يحدث أحياناً لدراسات الجدوى التي يقدمها صاحب فكرة المشروع إليها . في الأسواق قصص عن دراسات جدوى اعتذر أحد البنوك عن تمويلها وإذ بصاحبها يكتشف بعد وقت أن أحد كبار المسؤولين في البنك أو أحد أقربائه «تبنّاها» وباشر تنفيذ المشروع . هل هناك قوانين تردع مثل هذا السطو على الملكية الفكرية لهذه المشاريع؟ .

ما هكذا يُصنع الاقتصاد الناجح . عندما يساهم الممول الواعي في رسملة ١٠٠ مشروع جديد على أساس المشاركة في ملكية الشركة فإن نجاح خمسة مشاريع فقط سيغطي كل رأس ماله ويفيض . هؤلاء هم أصحاب البلايين هذه الأيام وليس ممولو قطاعات الاقتصاد القديم . سأعطي مثالاً واحداً لشركة واحدة تدعى Benchmark Capital . هذه الشركة المتخصصة في رسملة المشاريع الجديدة استثمرت خمسة ملايين دولار في شركة eBay في يونيو ١٩٩٧ حصلت مقابلها على اسهم وصلت قيمتها إلى نحو ٤,٢ بليون دولار . مجموع القروض التي قدمتها الشركة إلى عدد من المشاريع الجديدة مثل شركة Ariba آنذاك بلغ ٨٥ مليون دولار ارتفعت قيمتها إلى ٧,٨ بليون دولار ، أي أن مردود استثماراتها كان ٩٢ ضعفاً .

طبعاً انهيار سوق ناسداك عامي ٢٠٠٠ وبداية ٢٠٠١ واضمحلال القيمة السوقية لعدد كبير من الشركات المدرجة أسهمها في هذه السوق أديا إلى إبطاء طرح أسهم شركات جديدة وتقلّص التمويل . وعلى الرغم من ان تمويل الشركات الجديدة يمكن أن ينخفض عام ٢٠٠١ لكن يجب أن نلاحظ أن رسملة الشركات الجديدة سجلت في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٠ رقماً قياسياً بلغ ١٠٥ بلايين دولار ، أي أكثر من التمويل الذي اتيح للشركات الجديدة خلال ١٥ سنة ، تبع تعويم ٥٤٥ شركة في عام ١٩٩٩ قيمتها ٦٨,٧ بليون دولار . وخلال الفصل الأخير من عام ١٩٩٩ كان نصيب الشركات المعروفة باسم (dot.com) نحو ٤,٨ بليون دولار أو ما نسبته ٣٢٪ من جملة التمويل ، لكن النسبة تراجعت الى النصف تقريباً في الفصل الثالث من عام ٢٠٠٠ فكانت في القيمة ٢,٤ بليون دولار وفي النسبة ١٤٪ . ماذا يعني هذا؟ . يعني ان التمويل سيستمر لكن ليس للجميع . لمن بالتحديد؟ . لأصحاب الأفكار الجيدة وأنماط العمل ذات الإمكانات الواعدة . هؤلاء سيجدون في الأسواق المالية الناضجة التمويل أياً كانت الصناعة التي ينشطون فيها . هل يحدث هذا عندنا؟ . هل سيحدث قريباً؟ .

أسواق الأسهم

كانت اجراءات إدراج الشركات في سوق الأسهم السعودية معقدة إلى درجة كبيرة مما جعل

اللجوء إلى السوق بحثاً عن التمويل أمراً صعباً. ومع أن الأمور بدأت تتحسن أخيراً لكن لا يزال لديّ عدد من المآخذ على هذه السوق منها أنها لا تكافىء الشركات ذات النمو العالي. أعرف شركات كثيرة تصلح كمثال لكن سأستعرض تاريخ شركتي لأنني لا أعتقد أن هناك من يعرفها أكثر مني. انتقلنا بإنتاج الورق في المصنع من ١٦ ألف طن في السنة الى ٤٠ ألف طن وسنرفعه بإذن الله إلى ٧٠ ألف طن منتصف ٢٠٠١. لو كانت شركتي مدرجة في بورصة نيويورك أو لندن لتضاعفت قيمتها السوقية أربع مرات على الأقل لأننا رفعنا الإنتاج أكثر من أربعة أضعاف ولأن نمو شركتنا مرتفع في سوق لا تزال تنمو بسرعة.

الطريقة الوحيدة المُتاحة لي للاستفادة من هذا النمو هي الحصول على حصة من الأرباح السنوية. كل نصيبي من أرباح الشركة خلال عشر سنوات تقريباً لا يتجاوز أربعة ملايين ريال والباقي أعدت استثماره في المصنع واستخدمته لسداد قروض الشركة. أرباحي الموزعة من الشركة السعودية لمشاريع البيئة أكبر من الأرباح من الشركة السعودية لصناعة الورق مع الفرق الهائل في قيمة الشركتين. هل وضع شركتي خاص في السعودية؟. لا!، هناك مئات الشركات التي تعاني من الوضع نفسه، أي من عدم ترجمة رأس المال إلى نقد في اليد. في بلد مثل بريطانيا أو الولايات المتحدة تجد أن سوق الأسهم لا تشجع فقط نمو الشركات التي تتوسع باستمرار وتحقق الأرباح باستمرار منذ تأسيسها مثل الشركة السعودية لصناعة الورق، بل تشجع وتدعم شركات التقنية التي يمكن ان تستمر في تسجيل الخسائر عشر سنوات مقبلة. هنا أجد نفسي فعلاً مُستفزاً إلى الدرجة التي لا اكتفي فيها فقط بالحديث عن نقاط ضعف سوق الأسهم السعودية والنقائص التي تعاني منها والممارسات السيئة التي يُقدم عليها بعض العاملين فيها، بل الحديث أيضاً عن غياب سوق الأسهم السعودية.

لنترك مؤسس الشركة السعودية لصناعة الورق لحظة ونفكر في العاملين في الشركة. الحوافز المالية مفيدة والتشجيع مفيد والاهتمام الشخصي بأحوال الموظفين ومعنوياتهم مفيد أيضاً لأنه لا يمكن أن يعطيك العامل أو الموظف أفضل ما عنده ما لم يكن مقتنعاً بأنك تعطيه أفضل ما عندك من رعاية واهتمام. هذا مهم لكنه لا يكفي. مهما أحبك الموظف الذي يعمل لديك لا شك أنه سيحب نفسه أكثر منك. إذا ازداد نجاحك يجب أن تزداد فائدته. الوسيلة الوحيدة التي لا خلاف عليها عند أحد لضمان استمرار نجاح أي شركة هي إشراك العاملين في ملكية الشركة واعتماد نظام الحوافز. الطريق إلى هذا الهدف هو تقديم حقوق خيارات لشراء الأسهم لكي يصبح المدير والموظف والعامل شريكاً في المكسب وشريكاً في الخسارة أيضاً.

افترض أنني أسست شركة خاصة بتقنية المعلومات في السعودية يوجد مثيلها في الولايات المتحدة. إذا قدّمتْ الشركتان عرضاً لتشغيل خبير هندي أو تايواني فحتماً سيختار الشركة الأميركية حتى لو كان الراتب الذي أعرضه عليه أكبر من الراتب المماثل في أميركا لأنه يعرف

أنه سيحصل هناك على خيارات لشراء الأسهم يمكن أن تجعله مليونيراً كبيراً في فترة قصيرة. المشكلة في أسواقنا المالية لا تقتصر على عدم توافر الخيارات بل لا أستطيع حتى تمليك الأسهم للعاملين لديّ بسبب التعقيدات الإجرائية والنظامية.

كل الفرق بين عامل وآخر أو موظف وآخر أحياناً هو هذا الميلْ الإضافي الذي يجد في نفسه الاستعداد لقطعه خلال العمل. إذا كان الحافز كبيراً فسيعطيك تركيزاً أكبر ووقتاً أطول واهتماماً أشد. لن يتمارض ولن يكذب ولن يضيع الوقت. الباقون سيعملون وسيتلقون رواتبهم وسيظلون يبحثون عن فرصة عمل أفضل. إذا كنتُ مالك الشركة ولا أستطيع ان أكافىء نفسي عن طريق ارتفاع سعر أسهم الشركة التي أملكها فكيف أستطيع ان أكافىء العمال؟. أريد أن اشرك كل مدير وموظف وعامل عندي في ملكية الشركة وفي نجاحها لكنني لا أستطيع. هؤلاء سعوديون يستطيعون امتلاك الأسهم فكيف لو كانوا أجانب لا يحق لهم امتلاك الأسهم حتى لو قدّمتها لهم؟.

استمرار هذا الوضع لا يشجع أحداً على تأسيس الشركات. بعض أصدقائي المستثمرين يقول إنه إذا أراد نقداً فلن يؤسس مصنعاً في حياته. يمكن ان يستثمر أمواله في الأسهم أو السندات أو أي أدوات أخرى لأنه يستطيع الحصول على النقد فوراً حين يريده.

استمع إليهم وأشعر أن علينا أن نتحمل لأننا نخدم وطننا في النهاية ونوفّر الوظائف لسعوديين مثلنا ولعرب مثلنا، لكنني أحياناً أفكّر في كل المشاكل التي واجهتني وتواجهني يومياً فأجد أنني لا أستطيع أن ألومهم. لو أردتُ نقداً من شركاتي فربما احتجت إلى سنتين للحصول عليه. لماذا يجب أن اعاقب لأنني قررت تأسيس مصنع في وطني؟. لماذا يجب أن يُعاقب العاملون معي؟. أحاول دائماً أن أضع نفسي في مواقع الآخرين وأفكّر مثلهم، لكنني اعترف بأنني لا أستطيع أن أفهم أسباب استمرار هذا الوضع. لا يبدو منطقياً أوعادلاً أو متماشياً مع روح العصر لكن هذا ليس كل شيء.

مبدأ الشفافية

يوجد في أسواق الأسهم الدولية من يستغل المعلومات الخاصة التي لا تتاح للجميع لتحقيق الأرباح أو الهروب من الخسائر لكن هذا النوع من الممارسات جريمة في الأسواق الدولية لذا لا تمر من دون عقوبة أو حتى مساءلة كما يحدث عندنا أحياناً. هناك من يروّج معلومات معينة لكي يحرّك سعر الأسهم في نيويورك أو لندن أو فرانكفورت لكن السوق هائلة هناك لذا لا يؤثر مثل هؤلاء في التعامل خصوصاً في أسهم الشركات المتداولة في الأسواق. السوق السعودية صغيرة والتداول ضئيل بالمقارنة لذا يمكن استغلال الاشاعات والأخبار المختلقة للتأثير في الأسعار هبوطاً أو صعوداً. مصدر الخوف هنا ليس المستثمر الصغير بل من يتيح له موقعه في

تلك الشركات الاطلاع على معلومات غير متاحة لجميع المستثمرين.[1]

بعض المسؤولين الكبار في بعض الشركات الكبيرة يعرف كل شيء يجب أن يعرفه المستثمر عن الشركة لكن المستثمر لا يعرف كل هذه المعلومات. المعلومات سلاح له قيمة كبيرة. المسؤول الكبير في الشركة أفضل من يعرف أوضاعها ويمكن ان يستغل معرفته لمصلحته أو لمصلحة مقربين اليه. توقيت الدخول وتوقيت الخروج من الأسهم من أهم مقومات الاستثمار في الأسواق المالية. الأهمية العملية من كل المعلومات هي معرفة هذين التوقيتين. هذا لا يعني أن مثل هذه العمليات شائعة على نطاق واسع في السعودية لكن هذا لا يعني أيضاً انها نادرة. لا أشعر أن هناك سيطرة كافية لمنع مثل هذه الاحتمالات.[2]

أحياناً يبدو لي أن القوي في سوق الأسهم السعودية يأكل الضعيف. من هو القوي؟.

---

[1] بدأت الشركات الأميركية في اكتوبر ٢٠٠٠ التزام قرار أصدرته هيئة الأوراق المالية يقضي بأن تتيح الشركات المعلومات الخاصة بأدائها للجميع والكف عن توفيرها لجهة دون أخرى مهما كانت الظروف.

[2] إليكم هذا النبأ كما أوردته جريدة «الاقتصادية» في ١١/ ٢/ ٢٠٠١ (١٧/ ١١/ ١٤٢١ هـ): «حصد مستثمر ١٣١ ألفاً من أسهم شركة الأسمدة العربية السعودية (الأسمدة) خلال نصف ساعة قبيل إعلان نبأ أرباح الشركة ورفع رأسمالها أمس، وهو ما اعتبره مراقبون مأخذاً على مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) التي لم توقف تعاملات الاسهم. وأحدث هذا التصرف من المستثمر تساؤلات واستغراباً في وسط متعاملي السوق. وأوصى مجلس إدارة «الأسمدة» أمس برفع رأسمال الشركة إلى ملياري ريال، من خلال منح سهم مجاني مقابل كل ثلاثة أسهم قائمة. كما أوصى بتوزيع ١٨٠ مليون ريال بواقع ستة ريالات للسهم الواحد مقابل ٢,٥ ريال عام ١٩٩٩. وأوضحت لـ«الاقتصادية» مصادر مطلعة في سوق الأسهم أن المستثمر تمكن من شراء ١٣١ ألف سهم في الفترة من ٤,٣٠ إلى ٥,٠٣ مساء بسعر دون مستوى ١٨٧ ريالاً في حين أقفل السهم عند مستوى ١٩٨ ريالاً في ختام التعاملات، وهو ما يشير الى امكانية اطلاعه على نبأ توزيع الأرباح ومنحة الأسهم قبل ان تبثه «ساما» من خلال شاشات التداول».

وفي ٢٠/ ٢/ ٢٠٠١ كتبت صحيفة «الحياة» الآتي: «نفت إدارة الرقابة على الأسهم في مؤسسة النقد العربي السعودي وجود أي اثبات أو دليل يشير إلى أن أياً من المتداولين في سهم بنك الرياض «كان على علم أو لديه اخبار مسبقة عن أرباح البنك». وجاء في بيان اصدرته الإدارة أمس: «ان ما حدث كان تداولاً طبيعياً ضمن الانماط والمعدلات الطبيعية للتداول التي تنشط عادة في فترة اعلان الأرباح».

«وتأتي إيضاحات «ساما» رداً على ملاحظات اطلقها المتداولون عبر الصحف المحلية تشير الى احتمال قيام بعض المستثمرين بشراء أسهم بنك الرياض بناء على معلومات واخبار مسبقة، قد يكونون حصلوا عليها قبل الاعلان والتصريح عن اداء المصرف من قبل مجلس الادارة الذي يرأسه السيد محمد أبا الخيل وزير المال السابق».

وجاء في تعليق لرجل أعمال على ما حدث في سوق الأسهم نشرته جريدة «الاقتصادية» في ١١/ ٢/ ٢٠٠١: «رددت صالات التداول (في سوق الأسهم) أمس: «لقد اسمعت لو ناديت حياً/ لكن لا حياة لمن تنادي». ما حدث في بنك الرياض قبل اسبوعين وكتب عنه تكرر بالأمس بشكل اكثر عبثاً ولا مسؤولية في سهم شركة «الأسمدة». لقد كسر السهم الثقة لدى المتداولين للأسهم المحلية قبل ان يكسر حاجز السعر. إني اناشد من يملك القرار ان يوقف هذا العبث اللامسؤول باقتصادنا الوطني. أيعقل ان يحدث هذا على مرأى ومسمع مؤسسة النقد؟ أم يعتقد مسؤولو المؤسسة ان من يتعاملون بالأسهم الى هذا الحد من الغفلة... ولك ايها المساهم المغلوب على امره أسأل الله تضرعاً ورجاءً ان يجعلك ممن يرفع عنهم الحجاب لمعرفة أسرار الشركات ومتى تعلن نتائجها، أو يجعلك قريباً او صديقاً في مجالس الادارات، ومن أمن العقوبة أساء الأدب».

الشخص الذي يملك معلومات أكيدة. من هو الضعيف؟. المستثمر الصغير الذي لا وصول له إلى المعلومات الدقيقة. الفرص الاستثمارية ليست متساوية لدى الجميع لذا لا يكسب المستثمر احياناً لأنه أحسن اختيار الأسهم بل لأنه سمع أو عرف ان النتائج السنوية للشركة ستكون أفضل من السنة قبلها. لا يخسر المستثمر لأنه لم يحسن اختيار الأسهم بل لأنه كان يجهل معلومات استغلها العارفون بها وباعوا الأسهم قبل ان يتراجع سعرها. هل هناك قوانين صريحة واضحة تحاسب مرتكبي هذه المخالفات؟.

حتى لو افترضنا أن الشفافية توافرت، وأن التعامل بالأسهم اعتماداً على معلومات من الداخل توقف، وأن الثقة المهزوزة بالأسهم عادت، وأن الفرص المتاحة متاحة فعلاً للجميع فكيف يستطيع المستثمر الحصول على المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرار الاستثماري؟. اهتمام المستثمرين في الدول الصناعية بالأسهم ليس سببه وجود القوانين الرادعة والشفافية وغير ذلك من متطلبات أساسية لإنجاح عمل أسواق الأسهم فقط، بل توافر المعلومات الصحيحة التي يحتاجها المستثمر.

المعلومات هي الأسهم والأسهم هي المعلومات. هل تستطيع قيادة السيارة في الليل بلا أنوار؟. المستثمر الذي لا يجد المعلومات التي يريدها لن يستطيع أيضاً رؤية طريقه الاستثماري وتجنّب المطبّات. لدى بعض الدوائر الرسمية أرقام كثيرة لكن معظمها لا يرقى الى مصاف المعلومات، ولديها قواعد بيانات عن صناعة الورق لكن لي تحفظات معروفة عليها بعدما قارنتها بما أعرفه عن هذه الصناعة من تجربتي الخاصة وبالمعلومات المتوافرة لنا من مصادرنا الخاصة. ما هي كمية الورق المستعمل التي تستوردها السعودية؟. لا نعرف بالضبط. من أين نستوردها؟. لا نعرف بالضبط. عندنا «مراجع» و«احصاءات» و«تقديرات» و«دراسات» لا بدّ ان غابات بحالها قُطعت لصناعة الورق المكتوبة عليه لكن معظمها لا يُركن إلى دقته.

الفرص الاستثمارية

ما تقدّم محاولة لعرض وجهة نظر صناعي ورجل أعمال بسوق الأسهم. سأحاول الآن عرضها من وجهة نظر المستثمر: اللعبة في الأسهم لعبة معلومات أساساً. إذا أردتَ ان تتقن لعبة التعامل بالأسهم عليك ان تتقن لعبة التعامل بالمعلومات. إذا كانت الصحافة عندنا لا تكتب، ورجل الأعمال لا يصرّح، والتلفزيون مشغول بما ينشغل به عادة، والأرقام المتوافرة غير دقيقة فكيف أستطيع الاستثمار في أسهم الشركات السعودية؟.

أستدركُ هنا أن هذا الموضوع يقلقني لكن في المدى القصير وربما المتوسط. بعد ذلك ستتغير. إن لم نتغير بدافع ذاتي سنتغير مُكرهين في المستقبل وسيكون تجرّع علقم التأقلم السريع كاملاً. كل ما نبتغيه هو توفير الجهد والوقت. التغيير الآن سيكون أسهل من التغيير في

المستقبل لأن تغيّرنا الآن طوعي وبالإيقاع الزمني الذي نختاره فيما سيكون إجبارياً في المستقبل وبسرعة. هذا هو الفرق. ومع ذلك يقلقني شيء آخر أعرف أهميته من خبرتي في الاستثمار. تحدثنا حتى الآن عن عدد من الشركات المتميزة مثل ديل وياهو وسيسكو وأجد نفسي بعد استذكار أداء هذه الشركات في السنوات القليلة الماضية اتساءل: لماذا استثمرُ في أسهم الشركات السعودية؟.

معظم هذه الشركات ينتمي إلى الاقتصاد القديم لذا لا ترتفع أسعار اسهمها بسرعة ارتفاع اسهم شركات التقنية. الفرق هنا هو الانتظار سنة أحياناً لمضاعفة رأس مالك أو الانتظار عشرين سنة لتحقيق الهدف نفسه. صناعة الاسمنت والكيماويات وغيرها من صناعات الاقتصاد القديم مهمة وستبقى مهمة دائماً لكنها لن تنمو بنسبة ٥٠٪ سنة بعد سنة ما لم يكن وضعها استثنائياً. بما أن قيمة السهم تعكس قيمة الشركة، وبما أن أداءه يعكس أداء الشركة الآن والأداء المتوقع في المستقبل ستواكب حركة الأسهم حركة الشركة التي تمثلها الأسهم.

ماذا يعني هذا؟. أن شركات التقنية التي ذكرتها يمكن ان تنمو بنسبة ٢٠٠ أو ٣٠٠٪ خلال عام واحد. القيمة السوقية لإحدى تلك الشركات وشركات كثيرة غيرها يمكن ان تنتقل من بليون دولار الى ١٠٠ بليون دولار خلال خمس سنوات وربما أقل. ما هي فرصة حدوث هذا لشركة عربية؟. ضئيلة جداً. توجد فرص أفضل بكثير في الأسواق الأخرى. عندما تنتهي ثورة تقنية المعلومات وتبدأ الأسهم في تسجيل ارتفاع سنوي بنسبة ١٠٪ يمكن أن أعود وغيري الى أسهم الاقتصاد القديم لكن توافر المعلومات الكافية عن الشركات التي أريد الاستثمار فيها سيظل يحتل أولوية عالية.

شيوع الإنترنت سهّل الوصول إلى المعلومات الخاصة بالشركات المدرجة أسهمها في الأسواق الدولية. أستطيع وأنا في السعودية أن أدخل إلى واحدة أو أكثر من آلاف قواعد البيانات المتاحة مجاناً للمستثمر والمهتم. أستطيع وغيري الاشتراك مجاناً في خدمات ترسل التقارير تباعاً بالبريد الالكتروني. إذا اردتُ أن أعرف أداء أي من الشركات المهمة خلال السنوات العشر الماضية فهذا متوافر أيضاً. لن أشك بالمعلومات التي أحصل عليها لأن الشركة لن تجرؤ على تزوير هذه المعلومات. هذا الاهتمام بالمعلومات تحوّل إلى صناعة قائمة بذاتها تدر على الدول بلايين الدولارات وتوفّر الألوف من فرص العمل الراقية. إذا أردتُ معلومات مماثلة عن شركة سابك أو شركة الاسمنت أو أي شركة أخرى فمن أين سأحصل عليها؟. أين سأجدها؟. أين هو الموقع الذي يمكن الوصول إليه في الإنترنت لتحميل مثل هذه المعلومات؟. إذا وُجد الموقع فهل يجري تحديث هذه المعلومات باستمرار؟.

الأرقام لا تصبح معلومات ما لم تُدقّق في صورة مناسبة وتُبوّب في صورة مناسبة وتُقدّم في صورة مُستساغة لكي يمكن الاستفادة منها. هذه مهمة الشركات المعنيّة ومهمة المؤسسات

الاستثمارية التي يجب أن ترفع مستوى تخصصها لتكون في وضع تستطيع معه تقديم صورة كاملة وصادقة عن أداء الشركات التي تُتابعها. عليها تقييم هذه الشركات ومساعدة المستثمر على اتخاذ القرار الصائب. التصريحات المفيدة الخاصة بالشركات قليلة جداً في الصحافة والتلفزيون عندنا. إذا كان مدير الشركة متحدثاً جيداً فربما كان الصحافي الذي يجري المقابلة معه لا يعرف تماماً الموضوع الاقتصادي أو الخلفية الاقتصادية للموضوع محل المقابلة.

خلاصة القول: لا تستطيع الاطمئنان إلى معلومة واحدة تسمعها أو تقرأها. حتى لو أصبحت لدينا صحافة اقتصادية ممتازة فهذا لا يكفي لاكتمال الصورة. يجب أن يكون مدير الشركة والمسؤولون الكبار فيها قادرين على التخاطب مع الصحافة المقروءة والمرئية للوصول إلى الناس. أفهم تماماً المعنى الدقيق للقول المأثور: «استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان». أعمل به دائماً واكرره للناس دائماً مثلي مثل غيري من رجال الأعمال لكن من يفهم هذا القول جيداً سيعرف أن الدعوة هنا هي لـ«الاستعانة» بالكتمان ولاغراض وحالات معينة يقدّرها صاحب المعلومة وليس لاستخدامه لكي يستبقي هذا أو ذاك المعلومات لنفسه وربما لأصدقائه أو شركائه ويحجبها عن سائر الباقين الذين يمكن ان يستفيدوا منها.

أشعر أن الكتمان هنا انتقائي يستخدمه بعض الناس مثل الدرع لحماية بعض تصرفاته. الدنيا ليست أسراراً كلها. الإسلام ليس دين الصمت والكتمان بل دين الدعوة والمجاهرة بالحق والمناداة بأعلى صوت ممكن بكلمة الله التي هي العليا. إذا قررتُ يوماً التخلّي عن عملي والذهاب إلى افريقيا أو آسيا للدعوة إلى الإسلام فما فائدة ذهابي إلى هناك إن كنت سأعتمد الصمت في دعوتي؟. المعلومات الخاصة بالشركة ملك للمساهمين وليس لمدير الشركة أو كبار المسؤولين فيها.

من يعمل عند من، ومن يسائل من؟.

دروس ديل

توصلنا منذ فترة لا بأس بها إلى أن زمننا اصبح زمن الاقتصاد والتقنية والمعلومات. المشاكل السياسية التي تواجه معظم الدول العربية لا تُحل في سنتين أو عشرين. لا نستطيع أن نكتف أذرعنا وننتظر وضع حلول لهذه المشاكل. يجب أن نأكل كل يوم؛ يجب أن نعمل؛ أن نعلّم أطفالنا. لا نستطيع انتظار الظروف المثالية. ليست هناك ظروف مثالية عندنا أو عند غيرنا.

الناس العاديون يمكن أن يكونوا في موضع يستطيعون منه التأثير في القرار الاقتصادي. القرار يحتاج الى معلومات. من البرامج التي اشاهدها دائماً وتُسجل لي خلال سفري برنامج MONEYLINE الذي تبثه محطة CNN. الاستعداد ليوم آخر في التعامل مع الأسهم لا يكتمل

ما لم أشاهد محطة CNBC . البرامج في هاتين المحطتين معدة ومقدمة في أفضل طريقة ممكنة . إذا ذُكر أسم شركة في البرنامج فمديرها التنفيذي الأول هناك مستعد للرد على أسئلة المذيع أو المشاهدين . لا يستطيع هذا المدير أن يرفض الحضور . إن لم يستطع الحديث لسبب قاهر كلّف شخصاً غيره للحلول محله لكنه لا يجرؤ على الرفض . هو الموظف لدى المساهمين في بلد مثل ألمانيا أو أميركا أو بريطانيا وليس العكس كما هو الوضع عندنا أحياناً .

انظروا إلى ما حدث لمايكل ديل مدير شركة ديل صانعة الكومبيوترات الشخصية . انظروا يا أصحاب الشركات واتعظوا ! . ديل حوّل ألوف المساهمين في شركته إلى أصحاب الملايين . هذه الشركة تحقق منذ عشر سنوات نمواً في الأرباح يراوح بين ٣٠ و٥٠٪ سنة بعد أخرى . إذا ربحت هذه السنة ١٠ ملايين مثلاً يجب أن تربح ١٣ مليوناً في السنة المقبلة و١٧ مليوناً في السنة بعدها . هذه النسب نادرة في الوطن العربي ليس لعدم وجود الفرص أو الامكانات بل لأن وجود اشخاص مثل ديل نادر . بالنسبة لشخص مثل ديل لا يكفي ان تحقق نجاحاً باهراً هذا العام ، لا ! ، يجب أن تعود العام المقبل وتحقق نجاحاً أكبر .

خلال اجتماع للجمعية العمومية للشركة سأله بعض المساهمين لماذا توقع تحقيق زيادة في المبيعات بنسبة ٤٠٪ ولم تكن النتيجة المحققة في نهاية العام إلا ٣٨٪ فقط ؟ . تصوروا ؟ . المساهم الذي استثمر مليون دولار في اسهم شركة ديل قبل عشر سنوات صار بليونيراً الآن ومع ذلك يقف في الاجتماع العام وينتقد مايكل ديل .

لو كنتُ مساهماً في شركة ديل وجعلني من أصحاب البلايين لاعترفت بفضله وحمدت الله على هدايتي إلى المساهمة في شركته . الذي حدث أن أحد المساهمين قال له في الاجتماع ما معناه : ما هو الدرس الذي استفدتم منه في إدارة الشركة مما حصل للسهم الذي هبط سعره نتيجة الاخفاق في تحقيق النمو الذي توقعتموه سابقاً ؟ .

أستحلف القراء بالله . لو وجّه هذا السؤال الى أي مدير أو مسؤول في العالم العربي فماذا ستكون اجابته بعدما حقق لمساهميه ما حققه ديل ؟ . اسمعوا ما قاله ديل : Don’t miss again ، أي أنه اعتذر وأبدى أسفه الشديد وقال إن ما حدث لم يكن بلا فائدة لأنه تعلم من الآن فصاعداً ألا يخطىء في تحقيق توقعات النمو مرة أخرى .

سقتُ هذه القصة لسببين أعتبرهما في غاية الأهمية : الثاني سأستنجد به للرد على بعض أهل الماضي عندما يأتي مكان الرد عليهم في فصل لاحق . الأول للإثبات بأنه لا يكفي أن تكون ناجحاً هذه السنة . يجب أن تكون ناجحاً في السنة المقبلة والسنة بعدها . المطلوب سنة بعد سنة بعد سنة ليس أقل من القمة . يمكن أن تحقق أرباحاً بنسبة ٢٥٪ هذا العام و٣٠٪ العام المقبل لكن إن توقعت ان تحقق ٤٠٪ بعد سنتين ولم تحقق إلا ٣٨٪ فقد تعتبر فاشلاً ويصبح الباب إلى التقاعد المبكر مفتوحاً . المطلوب دائماً هو أقصى ما تستطيع تقديمه ثم عشرة في المئة فوقها . لا

مهاودة ولا مجاملة. المساهمون في الشركة كانوا يقولون: إن لم تستطع، يا مايكل ديل، أن تحقق هذه الدرجة العالية من النجاح فاترك لغيرك هذه المهمة. إنجازاتك في تأسيس الشركة وجعلنا من أصحاب الملايين والبلايين لم تعد مهمة لأنها حدثت في الماضي.

جوهر القول هنا هو انه لا يكفي أن يكون على رأس شركة ما شخص بذكاء مايكل ديل وعمله وجهده لكي تنجح هذه الشركة. يجب أن يكون المساهمون على القدر نفسه من الذكاء والعمل والمتابعة وعدم المهاودة في المساءلة. كم هو عدد مديري الشركات العربية الذين يفكرون بطريقة مايكل ديل؟. هذا مهم لكن الأهم من ذلك ربما كان السؤال: كم هو عدد المساهمين الذين يفكرون بطريقة تفكير المساهمين في ديل؟. إذا بحثنا عن الإجابة ووجدناها فإننا في الحقيقة نكون اكتشفنا السر الكامن وراء السيطرة الأميركية على الاقتصاد العالمي، ونكون في الوقت نفسه اكتشفنا المتطلبات الحقيقية لصناعة النجاح. لا توجد هنا صدفة أو حظ بل العمل والجدّ والمحاسبة. إن زلّت قدمك مرة واحدة فانتبه لنفسك. إن زلّت مرتين فلا تتعب نفسك بالقيام. لا أحد يريدك بعدها.

المنافسة والاحتكار

أتمنّى لو كنت في وضع أستطيع فيه المساهمة في تمويل فكرة مثل ياهو أو Ariba أو eBay في السعودية. هذه الشركات أفكار. لا يوجد أي فرق بين التوصل إليها في وادي السيلكون مهد صناعة تقنية المعلومات في ولاية كاليفورنيا أو في وادي لبن في الرياض. لا تحتاج لأن تكون أميركياً لتطوير هذه الأفكار ووضعها في قالب العمل المناسب. نحن لا نتحدث هنا عن صناعة يجب أن تشتري موادها الأوليّة وتستهلك كميات كبيرة من الطاقة لإنتاجها وتحتاج مصانع ضخمة وعمالة كبيرة. نحن هنا حيال صناعة أساسها الفكر والخيال ومعظم ما فيها قيمة مضافة لذا يجب الا نستغرب عندما تصل قيمة شركات مثل ياهو وeBay وغيرها إلى بلايين الدولارات.

أحلم دائماً بمثل هذه المشاريع وافكر دائماً بامكانات التعاون مع الآخرين المقتنعين مثلي بأهمية تقنية المعلومات لدرس مشروع إقامة مدينة لمشاريع التقنية والإنترنت في السعودية. لا أستطيع أحياناً إبقاء مثل هذه المشاريع خارج نطاق التفكير لذا اتساءل دائماً: متى سنقتنع بأهمية الاستعداد لتمويل مشاريع تقنية المعلومات؟. متى ستتغير القوانين لتأخذ في الاعتبار تنمية صناعة مثل هذه؟. إن كان صعباً تغييرها ألا يمكن بسرعة نسبية أن نفعل ما يفعله الآخرون فنحدّد منطقة لها أنظمة وتسهيلات منفصلة خاصة؟.

كل هذا ممكن طبعاً لكنه غير متوافر وما لم يحدث سأبقي مشاريعي مع أحلامي الأخرى. هذا أفضل من ان أبدأ مشروعاً لا أستطيع اتمامه فإذا كنت سأفشل في مشروع ما أريد أن أكون أنا

السبب وليس بسبب الآخرين أو بسبب وجود الأنظمة التي يجب أن تتغير أو عدم وجود الأنظمة التي يجب أن تُسنّ لرعاية هذه الأفكار واحتضانها. تجربتي في عدد من المشاريع والقضايا التي تبنيتها خلال السنوات العشر الماضية لا تشجعني على التمنّي.

موضوع (مأساة؟) المنافسة غير المشروعة والاحتكار شغلني سنة ونصف السنة درست خلالها ما كتب عن هذا الموضوع والقوانين الخاصة به. شركة «ستاندرد أويل» الأميركية كانت في آخر القرن التاسع عشر من أكبر شركات النفط في العالم إلا أن الاتهامات بممارسة الاحتكار لاخراج منافسيها من الساحة بدأت تزداد فتوصلت السلطات القضائية إلى حل وسط مع الشركة عام ١٨٨٠ لكن القضايا ضد الشركة استمرت. في العام المذكور نفسه صدر قانون «شيرمان» الخاص بمكافحة الاحتكار، واستخدم هذا القانون وقوانين أخرى لإدانة «ستاندرد أويل» بممارسة الاحتكار وتقرر تفتيت الشركة إلى أجزاء عدّة قبل نحو ٩٠ سنة. تلجأ الحكومات الأميركية إلى هذا القانون لملاحقة الشركات التي تمارس الاحتكار والمنافسة غير المشروعة، ومنها مايكروسوفت. القاضي الذي أدان مايكروسوفت لم يأخذ في الاعتبار مستقبل هذه الشركة العملاقة أو تأثير ذلك في موظفي الشركة أو أسواق الأسهم بل وضع المصلحة العامة فوق كل شيء. درست أيضاً القوانين الأوروبية المضادة للاحتكار، وبحثت في القضية مع خبراء ثم وضعتها أمام عدد من المعنيين بها في السعودية فوُعدت خيراً.

الأمثلة كثيرة على المنافسة غير المشروعة سأسوق قصة مشروع أعرفه جيداً لأن أصحابه كانوا زملائي في جامعة الملك سعود وينتمون في معظمهم إلى الطبقة الوسطى. جمع هؤلاء التمويل وأسسوا مصنعاً صبّوا فيه معظم أموالهم فجاء أحد التجار الكبار وأسس قربه مصنعاً أكبر منه. لا شيء يمنع عملاً مثل هذا. لا نستطيع حماية المصنع لأنه صغير، ولا نستطيع أن نحدد لمصنع معين مستوى معين من الإنتاج لكي نحمي المصانع الأخرى. لكن هذا التاجر الكبير المعروف بممارسة هذا النوع من الأساليب بدأ بيع إنتاجه بأقل من سعر التكلفة. اتصل به المؤسسون واقترحوا عليه أن يبيع البضاعة بسعر التكلفة فقط لكنه رفض واستمر في بيع البضاعة بخسارة مدة سنة وثمانية أشهر إلى أن شارف زملائي على الإفلاس فأوقفوا الإنتاج فتقدّم التاجر الكبير واشترى مصنعهم وعندها فقط بدأ رفع سعر إنتاجه.

هذه ممارسة لا يمكن قبولها في أي مكان متحضر في العالم. مسموح لك ان تبيع إنتاجك بأي سعر لكن غير مسموح لك أن تبيع البضاعة دون سعر التكلفة بهدف إخراج المنافسين من السوق. هذا إغراق ومنافسة غير مشروعة لا يسمح بهما القانون وتنزل بمرتكبي هذه المخالفات عقوبات رادعة جداً. يجب أن تكون الفرص متكافئة. لدينا تجار لا يهتمّون بهذا المبدأ. أموالهم كثيرة ويستطيعون الاستمرار بالبيع بأسعار دون تكلفة الإنتاج إلى أن يتمكنوا من إخماد المنافسة. هذا شكل واحد من أشكال المنافسة غير المشروعة عندنا. شكل آخر يمكن أن يحدث

وفق الآتي: افترض ان هناك شركة سعودية كبيرة تنتج ٢٠ صنفاً من البضائع التي توزعها على البقالات والسوبرماركات. افترض أيضاً أن شركة صغيرة بدأت تصنيع منتج قريب من أحد منتجات الشركة الكبيرة وشرعت في توزيعه على البقالات والسوبرماركات نفسها فماذا يحدث؟. يطوف أحد مسؤولي الشركة الكبيرة على البقالات ويهددها بأنها إذا عرضت المنتج الوحيد المنافس فلن تحصل على المنتجات الـ ١٩ الباقية. ربما كان المنتوج أفضل وربما كان السعر أقل وهامش الربح أكبر لكن صاحب البقالة بلا خيار. لا يستطيع الاستمرار من دون بيع المنتجات الأخرى لذا يرفض شراء منتج الشركة الصغيرة المنافسة التي ربما اضطرت إلى الإفلاس.

هذا لا يحصل فقط في الصناعة بل أيضاً في العقار. من صور الاحتكار عندنا اتفاق عدد من التجار على أسعار الأراضي لذا ترتفع الأسعار أحياناً إلى درجة يجد الشاب السعودي صعباً معها شراء قطعة أرض لبناء منزل. هل من اقتراحات لحل هذه المشاكل المتفاقمة؟. أعتقد أن فرض دفع الزكاة على الملاك الذين يملكون أراض بيضاء تزيد مساحتها عمّا يمكن أن يخصصوه لسكنهم وسكن أولادهم يمكن أن يساهم في حل هذه القضية شرط تطبيق ذلك بصورة صحيحة. المشكلة هنا هي وجود ملاك يصل ما يملكونه من الأراضي البيضاء إلى مئات ألوف الأمتار المربعة وأحياناً الملايين ومع ذلك لا يعدّونها من عروض التجارة.

بعض المشاكل الخاصة بالأراضي والعقار أكثر تعقيداً. بعض الشركات العقارية يسعى إلى القضاء على شركات منافسة من خلال تقديم المحلات التجارية بلا أجرة أو بأجرة رمزية إلى أن يخرج المنافس من السوق فيعود إلى تقاضي أجرة ربما كانت أكبر من الأجرة في الأحوال العادية. هناك عشرات الأمثلة على ممارسات مماثلة لا تسمح بها قوانين الدول الأخرى. الولايات المتحدة أمّ اقتصاد السوق لكن المنافسة غير المشروعة والاحتكار شيئان لا يمكن احتمالهما حتى لو كانت الشركة بحجم ستاندرد أويل. عندما بدأت مايكروسوفت العملاقة اتباع أساليب لي أذرع المنافسين لم تتوان وزارة العدل وحكومات الولايات المحلية عن أخذها إلى المحكمة التي جرّمتها بالتهمتين. هذا في أميركا التي يسمح اقتصادها الحر بأن يأكل القوي الضعيف فكيف بمجتمعنا الذي تحكمه مبادىء اسلامية مثل العدل والرحمة؟. هل هذا طريق صناعة النجاح أم طريق صناعة الفشل؟.

النجاح والفشل

لنعد إلى شركة سيسكو التي أشرت اليها بداية هذا الفصل ليس لكسر المعنويات بل لرفعها ولكي نعرف ما الذي نتحدث عنه بالضبط. سيسكو التي تزيد قيمتها على مجموعة من شركات النفط في العالم هي أصغرها حجماً. لديها مصانع لإنتاج المآخذ ports والموجهات

routers واجهزة التحويل switches والعقد hubs ومعظم الأجهزة تحت البنيوية المستخدمة في هياكل شبكة الإنترنت لكن هذه المصانع لا يمكن ان تزيد على حجم مجمع أو مجمعين نفطيين تديرهما أي من الشركات النفطية. شركة ياهو مثال أقرب إلى ما أريد الوصول إليه لأنها لا تملك مصانع لإنتاج أي شيء. لديها مكاتب في الولايات المتحدة وبدأت تنتشر الآن في أوروبا واليابان لكن أدوات صناعتها التقنية ليست ثقيلة أبداً: كومبيوترات خادمة وحاسبات شخصية وعدد من البرمجيات وخيال أكبر من أي خيال يسير صناعة النفط. كيف تستطيع اكسون أو شيفرون نقل أي من مراكز الإنتاج أومصافي التكرير من مكان إلى آخر؟. لا تستطيع. ياهو تستطيع حمل نفسها إلى أي مكان تريده إن شاءت. لا أنابيب ولا مصافي بترول ولا محطات تعبئة.

هل جيري يانغ مؤسس شركة ياهو عبقري؟. لا أعرف. هو صاحب فكرة كبيرة تطلّب تنفيذها خيالاً واسعاً وتصميماً وتمويلاً وعمالة ماهرة لكنها لا تحتاج إلى عبقرية. ربما قال بعض الناس إنه من غير الإنصاف مقارنة الولايات المتحدة بالسعودية. صحيح، لكن يانغ ليس أميركياً أصلاً بل من تايوان. هل كان يانغ سينجح في بلد آخر غير أميركا؟. لا أدري. لكن نوع النشاط الذي تقوم به ياهو لا يتطلب وطناً. وطن هذه الشركة الكومبيوترات الخادمة والحاسبات الشخصية والبرمجيات ففي أي مكان في الدنيا وضعتَ لها هذه الأدوات ستستطيع الاستمرار. هل يعني هذا أنها كان يمكن أن تُؤسس في جدة أو الرياض؟. نعم، لمَ لا. لماذا لم يؤسسها هو أو غيره في جدة أو الرياض إذًا؟.

كان يانغ يستطيع حمل فكرته بتأسيس ياهو ويأتي إلى السعودية. للأسف يانغ لم يأت لأسباب لا نعرفها لكننا نعرف الأسباب التي لم يكن يأتي لأجلها. أتمنى لو وجدت في السعودية التي أحبها وأحب العيش فيها الجامعة التي تقدم لي علوم تقنية المعلومات المتطوّرة، لكن هذا لم يحدث لذا كنت الأستاذ والطالب في آن خلال أكثر من ثلاث سنوات.

إذا كنت والمئات مثلي نتابع من الرياض تطورات صناعة تقنية المعلومات فما بالك بآلاف الطلاب الذين أوفدناهم إلى الولايات المتحدة وأوروبا لري عطشهم المعلوماتي من المنابع؟. خيال هؤلاء واسع، وربما فكر المئات من هؤلاء بتأسيس شركة مثل ياهو. هل كانوا يستطيعون تأسيس شركة مثل ياهو في الرياض أو جدة؟. حتماً يستطيعون، لمَ لا؟. هل كانت هذه الشركات ستنجح؟. حتماً لا. كيف تنجح ووسيلتها هي شبكة الإنترنت التي لم تدخل إلى السعودية إلا بعد معظم الدول العربية وعندما دخلت دخلت زحفاً. بعض سرعات استقبال شبكة الإنترنت في فنادق سعودية كبيرة لا تكفي أحياناً لتحميل صفحة من حساب استثماري.

لصناعة النجاح أسباب ولصناعة الإحباط أسباب. المعادلة الناجحة هي التي ترمي الى تعزيز أسباب النجاح وإزالة أسباب الإحباط.

ألا نفعل هذا الآن؟ . لا! ، ليس بالصورة المطلوبة .

ألا يوجد التمويل للشركات الجديدة ولأصحاب الأفكار الكبيرة؟ . لا! ، ليس بالصورة المطلوبة .

ألا يوجد تكافؤ في الفرص؟ . لا! ، ليس بالشكل الذي تحدثت عنه .

ألا توجد المنافسة الصحيحة الآن؟ . لا! ، ليس بالشكل الذي تحدثت عنه .

ألا توجد تسهيلات كثيرة؟ . طبعا توجد لكن توجد أيضاً عقبات كثيرة .

المكان الذي نقف فيه هو المكان الذي نجلس فيه . أين نقف الآن وأين نجلس سؤالان سأجيب عليهما فوراً .

١٠

صناعة الإحباط

يوجد شيء عبثي في أي محاولة للتغلب على البيروقراطية أو لاقناعها بشيء يتسم بأي نوع من الجدوى. إذا وجدتَ المسؤول المناسب فربما لن تجد الوقت المناسب. إذا وجدت المسؤول والوقت ستجد صعباً للغاية إقناعه. إذا تخطيت أيضاً هذه العقبة واقتنع فأنت لم تحقق شيئاً بعد لأن عليك أن تقنع عشرين شخصاً غيره. حتى عندما يقتنع هؤلاء والعشرات غيرهم ستجد أن اقتناعهم لا يعني شيئاً لأنهم لا يستطيعون فعل أي شيء أو حل أي مشكلة تواجه أياً من القطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية.

لا يستطيع رجل الأعمال السماح لليأس بأن يتسلل إلى عزمه واصراره لكن ما هي النتيجة المحتملة لوضع مثل هذا سوى الشعور أحياناً بالإحباط؟. ليس الإحباط العابر الذي نستطيع التغلب عليه بمضاعفة الجهد ورفع الفاعلية وتحسين الإنتاجية والاداء والتزام المواصفات الدولية والأخلاق في التعامل، وليس الإحباط الذي تعاني منه صناعة دون أخرى، أو قطاع غير الآخر، بل إحباط يكاد يكون عاماً سببه أنظمة واجراءات واتفاقات اعتقد أن الحكومة تستطيع إصلاحها وتعديلها لكي يصبح المجال الصناعي والتجاري أفضل بكثير لنا ولغيرنا.

يجب أن تتغير الظروف بسرعة. نحن نسعى دائماً الى جلب الاستثمارات الاجنبية إلى وطننا، لكن المستثمر الأجنبي لن يأتي لمجرد توجيه الدعوة إليه، بل لأننا سنوفّر له مجال الاستثمار المناسب. إذا لم نستطع حتى الآن توفير مثل هذا المجال للمستثمر الوطني فما الذي سيأتي بالمستثمر الأجنبي؟. هل أتحدث عن المجموعة السعودية لصناعة الورق أم عن الصناعة السعودية التي يجب اعتبارها من أهم أسس تنويع مصادر الدخل؟. أتحدث عن الصناعة السعودية لذا الفائدة عامة ويمكن أن يساهم وضع الأنظمة الضرورية وتعديل الساري منها في تحديد مستقبل الصناعة السعودية وربما الاقتصاد السعودي بأسره.

كيف؟. إذا حققت الميزانية السعودية للعام ٢٠٠٠ فائضاً قياسياً مقداره ١٢ بليون دولار نتيجة عوامل عدّة أهمها ارتفاع سعر برميل النفط نحو ثلاثة أضعاف بين منتصف ١٩٩٩ ونهاية ٢٠٠٠ فهل يضمن أحد استقرار سعر النفط في مستوى مرتفع، وتحقيق ميزانيات متوازنة دائماً؟. لا أحد يستطيع أن يضمن ذلك. إذا ارتفع السعر كثيراً فهناك عوامل عدّة ستعيده إلى

المستوى «المقبول» دولياً. لكي نعوض تباطؤ النمو الاقتصادي خلال السنوات الماضية يجب أن ينمو الاقتصاد بنسبة حقيقية تصل إلى ستة أو سبعة في المئة سنوياً لكن كيف يمكن التخطيط لاقتصاد دولة كبيرة مثل السعودية اعتماداً على دخل يمكن أن يولّد فائضاً بقيمة ١٢ بليون دولار في سنة (أي ٢٠٠٠) وعجزاً بقيمة ١٢ بليون دولار في سنة أخرى (١٩٩٨)؟.

كيف استطعنا تدبير مصروفات الموازنة في ظل تراجع أسعار النفط خلال السنوات الماضية؟. عن طريق ترشيد الإنفاق ورفع أسعار الكهرباء والبنزين وزيادة بعض الرسوم وإقرار رسوم جديدة والديون. الرقم المتداول لقيمة الديون المحلية التي ترتّبت على المملكة نتيجة حرب الخليج وتراجع العائدات النفطية هو ١٦٠ بليون دولار (٦٠٠ بليون ريال). هذا يعني أننا سنواجه أعباءً مالية كبيرة في سداد الديون وخدمتها فترة طويلة حتى لو بقي سعر النفط مرتفعاً. القطاع الخاص يزيد مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي لكن الاعتماد الأساسي على النفط وهذا لا يكفي للإنفاق على كل شيء. يجب إذًا التفكير بمصادر مالية رديفة وتفعيل الاقتصاد القديم والعمل بسرعة على الاستفادة من الفرص التي يقدمها الاقتصاد الجديد لتوليد الثروة وإتاحة نمو فرص العمل. يجب أن نفعل كل هذا وغيره لكن علينا أولاً أن نوفّر الأرضية التي تكفل تحقيق هذه الأهداف وتزيل بالتالي أسباب الإحباط لأن مثل هذا الشعور ليس في صالح المملكة وليس في صالح الاقتصاد.

الأنظمة والاتفاقات

جميع الصناعيين ورجال الأعمال مع الأنظمة والاتفاقات التي تسهل التجارة بين الدول العربية وتساهم في إزالة العراقيل وصولاً الى السوق العربية الواحدة، لكن الطريق إلى تحقيق هذه الأهداف الكبيرة لا يمر عبر محاباة شركات دون أخرى أو تقديم مصالح شركات على شركات وطنية أخرى. هذا لا يحدث في دول الاتحاد الاوروبي أو في أي منظومة تجارية في العالم فلماذا يحدث عندنا؟.

بعض الاتفاقات التجارية الثنائية يفعل هذا بالضبط ويخدم مصالح شركات في الدول الأخرى على حساب مصالح شركات سعودية. مثلاً الرسوم الجمركية على البضائع المستوردة من السعودية في احدى الدول العربية كانت ٣٠٪ بينما كانت في السعودية ١٢٪. بعد صدور قانون يقضي بخفض الرسوم بنسبة ١٠٪ سنوياً باتت النسبة في تلك الدول العربية ١٨٪ وفي السعودية ٢,٧٪ لذا لا يزال الفرق شاسعاً.

أحد المسؤولين الكبار أبدى تعاطفاً كبيراً بعدما شرحت له مضاعفات هذا الوضع لكنه رأى ان المشكلة ستحل نفسها بنفسها بعد ١٠ سنوات!. ماذا سيحصل بعد ١٠ سنوات يا ترى؟. ستكون الرسوم انخفضت إلى الصفر لدى تلك الدولة العربية.

ربما يلخص ما سمعته من المسؤول المعضلة التي تواجهها الصناعة السعودية لذا دخلت مكتبه ونفسي تغالب الإحباط وخرجت وأنا أصارع الإحباط والحزن. إحدى المشاكل التي يعاني منها الصناعيون ورجال الأعمال مع بعض المسؤولين في بعض الأحيان هي عدم تقدير أهمية الوقت. عشر سنوات فترة طويلة جداً في عمر أي صناعة قبل عقد أو عقدين. في عصر التقنية نصف تلك المدة فقط فترة طويلة في عمر أي صناعة سعودية لأنها يمكن أن تنتهي بإفلاس صناعة في دولة وازدهارها في دولة أخرى. إن لم تؤد هذه الفترة الزمنية الطويلة جداً من المعاملة الضريبية التفضيلية إلى إفلاس المصانع الوطنية أو إضعاف قدراتها المالية فستؤدي حتماً إلى دعم مصانع وشركات الدولة المستفيدة من هذا الوضع.

في نهاية السنوات العشر التي أشار إليها المسؤول الكبير هناك احتمال حقيقي بأن تكون المصانع في تلك الدولة أطفأت استهلاكاتها واستمتعت بأرباح عالية وظفتها في التوسع وإقامة مشاريع أخرى محلياً أو في الدول الأخرى، فيما تكون مصانعنا عانت من تضاؤل الأرباح وباتت عاجزة عن التوسع اقليمياً ودولياًّ بل حتى محلياًّ.

السوق السعودية أكبر بكثير من سوق تلك الدولة العربية لذا تستطيع استيعاب كميات كبيرة من الصادرات لكن سوق تلك الدول صغيرة بالمقارنة وتتمتع مصانعها بدعم حكومي كبير في شكل رسوم جمركية مجحفة بحق المصانع المماثلة في السعودية.

كيف تستطيع دول الاتحاد الاوروبي فتح أسواقها للصادرات السعودية فيما نواجه في الدول العربية الشقيقة عراقيل بعضها وضعته تلك الدولة وبعضها الآخر فرضناه نحن على انفسنا؟. نحن مع سياسة الأسواق المفتوحة لكن شرط ان تشمل كل الأسواق لا ان ينحصر الانفتاح بسوق مثل السعودية فيما باقي الأسواق مغلقة عملياًّ أو تكاد. خلال سنوات قليلة ستنحصر المنافسة في صناعة الورق على الأسواق العربية بثلاث شركات كبيرة فقط فلماذا نريد في السعودية ان نعطي شركات الدول الأخرى ميزة تنافسية لا تستحقها؟. نحن مقبلون على أوضاع تجارية دولية لم يعرفها العالم من قبل فهل نريد فعلاً أن نواجه عصر انفتاح الأسواق واضطرام المنافسة الدولية بوضع مثل هذا؟.

ما الذي يعنيه كل ما تقدم بالضبط؟. اننا نفتقد الى مبدأ المعاملة بالمثل. ما هي نتيجة عدم وجود هذا المبدأ؟. أن تنعم الشركات في الدول الأخرى بحماية جمركية عالية وبـ«ترتيبات» محلية تمكّنها من بيع منتجاتها بأسعار مرتفعة لذا تستطيع تحقيق أرباح عالية جداً في سوقها المحلية المغلقة ليس لأنها أكثر فاعلية من الشركة السعودية لصناعة الورق أو أي شركة صناعية سعودية أخرى، وليس لأن إدارة تلك الشركة أفضل من إدارة أي شركة سعودية مماثلة، وليس لأن الموظفين والعاملين فيها أفضل من العاملين والموظفين السعوديين بل لأنها موجودة في دولة حظيت باتفاقات جمركية تفضيلية لذا لا تستطيع الشركات السعودية الوصول إلى أسواقها فيما

أسواقنا مفتوحة . الشركات السعودية المنافسة لا تحقق الأرباح العالية وربما منيت بالخسائر نتيجة هذه السياسة وذنبها الوحيد انها موجودة في السعودية .

هذا سبب يمكن أن يدفع الصناعي ورجل الأعمال السعودي إلى الشعور بالإحباط لكنه مع ذلك ليس السبب الأهم .

إلتفاف وتلاعب بالجملة

ربما قال قائل ان هناك أنظمة سعودية تساعد الصناعة الوطنية مثل نظام حماية وتشجيع الصناعات الوطنية ونظام تأمين مشتريات الحكومة . هذا صحيح لكن هذه الأنظمة لا تطبق دائماً . ربما اعتقد بعض الناس ان خفض الرسوم الجمركية في الدول العربية الأخرى بموجب الاتفاقات الثنائية يساعد الصادرات السعودية لكن هذه «المساعدة» نظرية لأن ما يحدث أحياناً هو ان بعض تلك الدول يعطي بيد ما يأخذه باليد الأخرى . أعرف بعض الأمثلة لكن أحد المسؤولين في وزارة التجارة قدّم أمثلة لم اسمع بها سابقاً منها أن هناك دولة عربية معينة تخفض الرسوم السنوية على الصادرات السعودية بنسبة ثلاثة في المئة مثلاً لكنها تعود وتدرج ما خفضته في بند ضريبي آخر يحمل اسم «دمغة» أو «طابع» وغير ذلك ، وكلما خفضت الرسوم الجمركية وجدت طريقة أخرى «لتعويضها» في بند آخر .

تفرض السعودية رسوماً نسبتها ١٢٪ على الواردات لكن بعض الشركات المورّدة تتلاعب بقيم الفواتير للتهرب من دفع الرسوم الصحيحة فتدفع مثلاً ٤٪ فقط . التلاعب بالاسعار شائع لكن التلاعب بالكميات هو الأخطر وتعاني الصناعة السعودية منه في حالات لا يمكن أحياناً تصور حدوثها . مثلاً سُمح لشركة بذاتها بإدخال ٢٠٠٠ طن فقط من البضائع المعفاة من الضرائب لكن الكمية النهائية التي دخلت عن طريق أحد الموانىء كانت خمسة أضعاف ذلك . بعض الشركات يدخل نوعيات غير معفاة من الرسوم الجمركية تحت بنود مختلفة لمواد معفاة من الضرائب مستغلة التشابه في المسميات .

من الحالات الأخرى التي تواجهها الصناعة السعودية الآتي : عندما نشحن بعض إنتاجنا إلى احدى الدول الشقيقة نواجه مشكلة حجز الشاحنات على المعابر الحدودية فترات طويلة وصلت في حالة بعينها إلى سنة ونصف السنة ! . استفسرنا عن سبب هذا الحجز مرات عدّة ثم قيل لنا : «لأن الورق السعودي المشحون لا يتطابق مع المواصفات» ! .

هذا افتراء . مواصفات الورق السعودي من أرقى المواصفات في العالم وهي أعلى بكثير من مواصفات الورق المباع في أسواق تلك الدولة . نحن نصدر إلى أوروبا ولم نسمع منذ بدأنا التصدير عن وقف الصادرات لهذا السبب فهل يعقل حدوث هذا في دولة عربية؟ .

نعرف السبب الباطن لهذه الحجة الظاهرة لكننا شركة سعودية لا يسمعنا أحد عندما نشتكي إلى حكومات تلك الدول لذا نشتكي إلى حكومتنا ونطالبها بمعاملة بضائع الشركات في الدول تلك بالمثل. اشتكينا مرات عدة وطالبنا بالمعاملة بالمثل فماذا حصل؟. أحد المسؤولين قال انه يعرف تماماً ما يجري «لكننا لا نستطيع التصرف بالطريقة نفسها». لماذا؟. «لأننا نحب التعامل بالنظام».

لماذا لا نرد على مثل هذه التصرفات بمثلها؟. لأسباب عدّة يبدو أن احدها هو اننا نتقيد بالأنظمة ونعي مسؤولياتنا العربية أكثر من بعض الآخرين. هذا شعور قومي حميد لكن كيف تستفيد الصناعة السعودية منه، وما هو السبيل إلى وقف بعض الممارسات العجيبة التي نعاني منها خلال التصدير إلى بعض الدول الشقيقة أو الدول القريبة من منطقتنا مثل تركيا؟.

إذا كانت هناك جهة يجب أن تشتكي من الصادرات الأجنبية فهي نحن. من المشاكل التي تواجه الصناعة السعودية دخول بضائع مواصفات الجودة فيها لا تتطابق والمواصفات المعتمدة في السوق السعودية مما يعني أنه على المنتج السعودي التزام تلك المواصفات لقاء تكاليف إضافية فيما لا يوجد نظام رقابة للتحقق من جودة المنتجات المستوردة التي تحمل مسمى «جودة عالية» مع انها في الحقيقة ذات مواصفات متدنية. وبما ان تكاليف صناعة هذه المنتجات أقل من تكاليف منتجاتنا فإنها تستطيع التنافس في أسواقنا المحلية بأسعارها المنخفضة.

هذا شق واحد للمشكلة. الثاني هو ان بعض المصدرين يبيعون في السوق السعودية منتجات لا تتطابق محتويات عبواتها مع المواصفات المسجلة على العبوة فمثلاً لا ينتبه المستهلكون أحياناً إلى ان العلبة التي يجب أن تحتوي على ١٠٠ منديل لا تحتوي في الواقع إلا على ٩٠ منديلاً فقط، وربما اكتشف المستهلك اختلافات في مواصفات قوة الشد والوزن دون مستوى المواصفات المعتمدة في أسواقنا.

بعض الورق الذي يدخل إلى السعودية غير مطابق للمواصفات. المسؤولون في الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس يبدون تعاطفهم معنا لكن الهيئة جهة تشريعية وليست جهة تنفيذية لذا لا تملك وسائل فرض التزام المواصفات والمقاييس على المصدرين الأجانب أو على ما يباع في الأسواق المحلية.

هذا سبب آخر قد يدفع الصناعي ورجل الأعمال السعودي إلى الشعور القوي بالإحباط لكنه ليس السبب الأهم.

الإغراق

الصناعيون ورجال الأعمال في السعودية يتحدثون عن ضرورة وضع نظام لمكافحة

الإغـراق منذ سنوات . هذا إذاً مـوضـوع قديم الجـديد فيـه أن الصناعـيين ورجـال الأعـمـال في السعودية يمكن ان يتابعوا الحديث عنه سنوات أخرى . استفحلت هذه المشكلة مرة فذهبت إلى أحـد المسـؤولين وقلت : «يا جـمـاعـة! نحن نعـاني من مـشكلة خطيـرة هي الإغـراق . إحـدى الشركات الآسيوية تطرح بضائعها في أسواقنا بأقل من التكلفة . هذا ليس رأيي فقط بل رأي عشرات الشركات العاملة في قطاع صناعة الورق في العالم التي تعاني من المشكلة نفسها ومن الشركة نفسها . هذه السياسة معروفة هدفها دفع المصانع إلى الإفلاس ومن ثم رفع الأسعار تدريجاً بالمستوى الذي تريده ، فماذا أنتم فاعلون لمساعدتنا ومساعدة الصناعة السعودية؟» .

كان الرد : «هذه قضية تحتاج إلى محامين لكن ما في مصادر الآن و . . . » .

توقعت مثل هذا الرد لذا جئت بالمشكلة وحلها . عرضت عليه التبرع لتغطية نفقات المحامين والمساهمة بالعمل تحت لواء مؤسسة مثل الغرفة التجارية لإقناع رجال الأعمال الآخرين المتضررين من الإغراق بالتبرّع أيضاً .

قال : «صحيح لكن ـ» .

اعتقد أن دولاً كثيرة انتبهت بعد ذلك إلى وجود ثغرة عدم التصدي بحزم لمشكلة الإغراق لذا انضمت شركات أخرى إلى الشركة الآسيوية وبات الإغراق قضية حياة أو موت بالنسبة لنا ولم أعد أستطيع أن أكتف ذراعيّ واتفرّج على ضياع مصنعي بسبب منافسة احتكارية لا شرعيّة فيها .

ذهبنا الى وزارة الصناعة والكهرباء وطلبنا لائحة بالمستندات التي يريدونها للإثبات رسمياً بوقوع الإغراق من شركات دولة آسيوية وأخرى عربية . كنا نستطيع اعتماداً على مصادرنا الخاصة وضع دراسة تثبت حدوث الإغراق لكن إدارة المجموعة السعودية لصناعة الورق رأت وقتها ان هذه الدراسة لن تكون لها المصداقية الكافية فعهدنا بالمسؤولية الى جهة حكومية هي الدار السعودية للخدمات الاستشارية التي حققت في الموضوع وزارت دولتين معنيتين ووضعت دراسة انتهت إلى وجود فعلي للإغراق تطرح الدول التي تمارسه بموجبه منتجاتها المماثلة لإنتاجنا في سوق السعودية وأسواق الدول المجاورة بأسعار أقل من تكلفة المنتج من دون نظام أو رادع يمنع هذا الإغراق ويحمي الصناعة الوطنية من منافسة غير شريفة .

حملنا الدراسة إلى مسؤولين في وزارة الصناعة والكهرباء . درسوها وابدوا كل تفهم وتعاطف لكن على رغم ذلك لم يحصل شيء . نقلنا جهودنا الى اللجنة الدائمة للإغراق . حرصت شخصياً على التقاء معظم أعضاء اللجنة التي تتألف من مندوبين من وزارات ومؤسسات حكومية عدّة ، وشرحت لهم المشاكل التي تعاني منها الصناعة . وجدت من هؤلاء كل تفهم وتعاطف لمشاكل الصناعة السعودية لكن لم أجد لديهم تفاؤلاً باحتمال رفع الرسوم الجمركية في صورة عاجلة لمنع هذا الإغراق .

قدم كل من أعضاء اللجنة أسباباً مختلفة لعدم وجود هذا التفاؤل إلا انه من الواضح ان أحد الأسباب الرئيسية هو عدم وجود نظام لمكافحة الإغراق الذي لا يتوقع صدوره قبل فترة «سنة ونصف السنة» بدأت قبل أكثر من أربع سنوات!؟.

حتى لو صدر هذا النظام فإنه سيحد على الأغلب من المشكلة لكنه لن يضع نهاية لها لأن تطبيق النظام في السعودية من دون تعميمه على باقي دول الخليج سيترك ثغرة كبيرة للتلاعب. عندما يطبق نظام لمكافحة الإغراق في الاتحاد الاوروبي فإنه يلزم كل الدول الأعضاء لوجود اتحاد جمركي بينها. الوضع مختلف في الخليج حيث يمكن الالتفاف على نظام تنفرد السعودية فقط بتطبيقه من خلال ثلاث قنوات رئيسية:

أ- تستطيع الدول المُغرقة التصدير إلى باقي دول الخليج فتؤثر في أسواق الشركات السعودية الناشطة هناك.

ب - تشتري مصانع التحويل في الدول الخليجية الأخرى البضائع بسعر الإغراق ثم تصدرها إلى السعودية بأسعار منخفضة تؤثر في عملاء الشركات السعودية المحليين فتضطر الشركات السعودية إلى تقليص الأسعار لئلا تخسر زبائنها في قاعدة سوقها الرئيسية.

جـ - ينشيء المصنع المُغرق مصنعاً للتحويل في دولة خليجية أخرى ثم يصدر إليه البضائع المُغرقة فيصنعها مصنع التحويل ويعيد تصديرها إلى السعودية.

متى نستطيع التغلب على كل هذه المشاكل؟. لا نعرف.

هذا سبب مهم قد يدفع الصناعي ورجل الأعمال في السعودية إلى الشعور بالإحباط لكنه مع ذلك ليس السبب الأهم.

ما هو السبب الأهم؟. الآتي: لا أنتهي من اجتماع مع بعض المسؤولين في بعض الوزارات والدوائر الرسمية إلا وأنا على اقتناع تام بأنهم يعرفون مشاكلنا ويتفهمون مخاوفنا ويحترقون لاحتراقنا ويتعاطفون معنا ويريدون دعمنا ودعم كل الصناعات السعودية ومساعدتنا ومساعدة كل الصناعات السعودية بكل الطرق التي يقدرون عليها لكنهم، لأسباب لا أستطيع تصورها، لا يستطيعون إصلاح الأمور ولا تغيير الواقع.

لو أن المسؤول لم يقتنع بما عرضته لقلت انني السبب وعليّ أن أفكّر جيداً وأن أجمع الحقائق المناسبة وأن استعد بالمنطق المناسب قبل العودة الى محاولة إقناعه. لا أجد خطأ في موقفي ولا خطأ في موقفه. يمكن أن تقول لنفسك قبل ذلك انه لو عرف المسؤول بحقيقة ما يحدث لتمكن من تصحيح الأمور، ثم تكتشف انه يعرف كل شيء لكنه لا يستطيع المساعدة.

أحد زملائي الصناعيين قال لي مرّة أنه يتوجه دائماً بالدعاء لوضع الأنظمة التي تدعم الصناعة وتزيل العراقيل الكامنة أمامها فقلت له إن عليه في هذه الحالة أن يدعو مرتين: الأولى

لوضع هذه الأنظمة، والثاني لتطبيقها. ما هي الفائدة من أهم نظام في العالم إن لم يُطبّق؟.
لكن... ما الذي يقوله أحمد ر امي بالضبط؟. «أروح لمين»؟.

القطاع الخام

الاقتصاد بالنسبة لي هو اقتصاد السوق لذا أعرفه جيداً من هذه الواجهة العريضة لأنني في السوق كل يوم. الاقتصاد بالنسبة لي أيضاً هو القطاع الخاص. لا يوجد خلاف على هذه النظرة في بلد مثل السعودية. نفتخر بأن اقتصادنا منفتح ونؤكّد ذلك دائماً لوسائل الإعلام. الفرص متاحة للجميع، أقله في مفهوم بعض الموظفين كما تعكسه تصريحاتهم العلنية. طبعاً يوجد دائماً تفاوت بين الحقيقة والانطباع والمعلن والمتاح. صحيح مثلاً ان الفرص متاحة للجميع والدولة تساهم فعلاً في دعم المشاريع لكن تحقيق النجاح في هذه الفرص شيء مختلف، ويعتمد على عوامل عدّة لا يسيطر رجل الأعمال عليها كلّها.

للدولة دور حاسم في توجيه الاقتصاد ولديها عدد من الأدوات التشريعية والتنفيذية التي يمكن ان تستخدمها لهذا الغرض لكن عملها الأساسي يجب أن يتضمن إزالة الاختناقات التي تقف عائقاً أمام نمو القطاع الخاص وتسهيل عمل الشركات لكي تستطيع توفير فرص العمل ووضع المال في جيوب العاملين وإدارة العجلة الاقتصادية. أين هو المثال الحقيقي الذي يثبت أن القطاع العام قادر على الحلول محل القطاع الخاص أو أن يلعب الدور المُفترض أن يلعبه؟. كل التجارب الاقتصادية التي عرفها العالم منذ مطلع القرن الماضي واستهدفت مركزة الاقتصاد بيد الدولة لم تفشل فحسب بل تركت وراءها أعباءً اقتصادية ثقيلة.

أكثر الدول تخلفاً اقتصادياً اليوم هي الدول التي لا تزال تعتمد الاقتصاد المركزي أو التي تخلت عنه للتو وتحاول الآن أن تجد طريقاً جديداً من بين أنقاض سياساتها الاقتصادية المتخشّبة التي دمّرت الاقتصاد والمجتمع والسمعة والأخلاق والأهلية الائتمانية. ما هو الدرس الذي تعلّمته تلك الدول؟. إن حكوماتها أسوأ من يدير المشاريع التجارية. رجال الأعمال يعرفون أهمية المنافسة لذا عليهم دائماً تحسين إنتاجهم وخفض تكاليفهم. ما لم يفعلوا ذلك سيواجهون الإفلاس. الحكومات لا تعنيها هذه المشكلة لأنها بلا منافس.

هل في كل ما قلته حتى الآن نفي لأهمية القطاع العام؟. لا. آخر ما أريده، كرجل أعمال، سوقاً مغلقة. أول ما أتمناه إطلاق قدرات القطاع الخاص لكنني أول من يقف في وجه القطاع الخاص إذا لم يتوافر المبدأ الأساسي لضمان استقامة عمله أي المنافسة. الحكومة أرحم من القطاع الخاص السيء لأن لديها نظرة اجتماعية. متى أغيّر رأيي؟. عندما يعمل القطاع الخاص في جو من المنافسة الحقيقية التي لا هوادة في التزامها ولا تقصير. إذا رفعنا يد القطاع العام عن

نشاط بعينه ووضعنا مكانه شركة خاصة لا تلتزم المنافسة الصحيحة فإن الوضع سيكون على الأرجح أسوأ مما كان أيام القطاع العام. القطاع الخاص في الغرب أو في اليابان ليس جيداً لأنه قطاع خاص بل لأنه يعمل في جو المنافسة. القطاع الخاص في أي مكان في العالم بلا قلب. المبدأ الذي يجبره على المحافظة على إنباض قلبه ومعاملة الزبون معاملة لائقة هو المنافسة. هو في السوق لجني الأرباح لا لفعل الخير. لا يوجد في أي مكان من العالم قطاع خاص يفكّر تفكيراً اجتماعياً مثالياً إلا من رحم الله.

ما هو القطاع الأسوأ من قطاع خاص بلا قلب؟. القطاع العام الذي ينبري للدفاع عن القطاع الخاص الذي بلا قلب، أي القطاع الذي يحاول أن يقدّم مصالح القطاع الخاص على مصالح القطاع العام ويعزز بذلك الاحتكار. لا توجد تسمية لمثل هذا القطاع لذا سأطلق عليه مؤقتاً اسم «القطاع الخام». متى يمكن أن يحدث هذا؟. عندما يحاول موظف حكومي أو مؤسسة ذات صبغة رسمية أن «يجمع كلمة» منتجي بعض المواد لوقف التنافس السعري.

إذا اكتشفت السلطات في بريطانيا أو ألمانيا مثلاً ان الشركات تحاول الاتفاق على سعر معين لسلعة أو خدمة معينة فإنها تتدخل بسرعة وتحيلها إلى المحكمة. هذه حكومات تريد حماية مصالح المواطنين. نحن بأي حق نريد أن نحرم المواطن من دفع أسعار أقل لمنتوجات أو خدمات نريدها؟. هل دور موظف يمثل القطاع العام ان يدافع عن أسعار منتوجات للقطاع الخاص لزيادة أرباح هذه الشركات؟. إذا كان ممثلو القطاع العام يريدون أن يحموا أي مظهر احتكار للقطاع الخاص فمن يحمي المستهلك؟.

هذا موقف عجيب فعلاً. لم اصدّق ما سمعته وما قرأته. حسبت أن في الخبر خطأ ما لكنني سألت واستفسرت. مسؤول في وزارة الزراعة والمياه جمع فعلاً في مكتبه في الثامن من مارس عام ٢٠٠٠ أربعة وعشرين من ممثلي شركات الألبان لإصلاح ذات البين والحض على التآخي والوفاق ووقف ما سمّته الصحافة «حرب الأسعار على الألبان الطازجة». ماذا يمكن أن يُفهم من هذا؟. أنه كان يحضهم على وقف خفض الأسعار. أنا لو كنت مكانه كنت حاولت زيادة لهيب حرب الأسعار وليس اخمادها، أو كنت على الأقل دعوت عدداً من المواطنين المستهلكين لهذه المواد لأسألهم رأيهم. ما هو الخطأ في أن أدفع ثمناً أقل لسلعة اشتريها؟.

لدى معظمنا تصور عام لدور القطاعين الخاص والعام لكن العلاقة بينهما ليست واضحة أحياناً لذا لا نركز دائماً على أهمية تكاملية القطاعين في خدمة المستهلك. أعتقد أن مهمة الحكومة في ما يتعلق بالمثال الذي عرضته سالفاً يجب أن يتضمن أمرين أساسيين يبرران تدخلها:

١- التأكد من تكافؤ الفرص وعدم السماح لأحد باتباع أساليب منافسة غير مشروعة.

٢- التأكد من جودة المنتوج وعدم الغش والتزام المنتج بالمواصفات الخاصة بسلعته.

أما بالنسبة إلى المنافسة فهذا أمر ستعمل الصناعة على تحقيقه عن طريق تدعيم أوضاعها بالاندماجات وغيرها وستحل مشاكلها بنفسها. لكن يجب التأكد دائماً بأن المنافسة مشروعة وان المنتجين لا يتفقون على الأسعار ولا يغشون في المواصفات.

التعليم والمهارات

التعليم في المملكة قضية حيوية يوجد إجماع على اهميته وتطويره ضمن برنامج إصلاح لم يتضح بعد مدى نجاحه عمليّاً. سأتجنّب الجوانب المتداولة على نطاق واسع في شأن التعليم وأركز بدلاً من ذلك على ثلاث نقاط أعتبرها مهمة:

١ - الحديث عن التعليم في المملكة لا يؤكد أحياناً وبما فيه الكفاية أهمية تطوير المناهج لكي تستوعب التقنية التي تشمل صناعة المعلومات والإنترنت والتجارة الالكترونية وغيرها.

٢ - بما أن التعليم جزء واحد من عملية شاملة تتضمن صقل المواهب وتنمية الطموح فمن الضروري ان تتضمن المناهج التعليمية قصص النجاح التي ساهمت في صنع العالم الذي نعيش فيه. المملكة تتبوأ المكانة العالية التي تحتلها بفضل الله ثم بفضل رجال مثل الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود وأبنائه ومن جاهد معه ومن جاء بعدهم. بناء هذه المملكة أحد أفضل الأمثلة على ما يمكن أن يحققه رجل مثل الملك عبدالعزيز كان محرّكه طموح عظيم. توجد أمثلة كثيرة أخرى في التاريخ الاسلامي والعربي وأمثلة أحدث زمناً في الدول الغربية واليابان.

أميركا تنهض على اكتاف رجال مثل مايكل ديل مؤسس شركة ديل للكومبيوتر وآلاف غيره. لو كان هدف ديل في الحياة الحصول على وظيفة حكومية ثابتة لما صبّت شركته في الخزانة بلايين الدولارات، ولما تمكنت من توفير عشرات آلاف الوظائف. تنمية المواهب وإبراز الطموح وتطوير الأفكار العملية جانب مهم جداً لإثراء العملية التعليمية وإعداد الأجيال لمستقبل سيتغيّر باستمرار. القطاع الخاص في زمننا يحتل مكاناً مهماً لذا يجب أن يتعلم الطلاب والطالبات المهارات والخبرات الضرورية لتأسيس الشركات وادارتها وتنميتها وقيادة كوادرها.

٣ - رفع درجة التوعية الاجتماعية لدى الطلاب من خلال الحض على المحافظة على الأموال العامة واعتبارها ملكاً للجميع، وتجنّب الإسراف في أي شيء والتزام الأنظمة المرعية وإبراز الجوانب الأخلاقية والانضباطيّة في التعامل مع المواطنين والأجانب داخل المملكة وخارجها وغير ذلك الكثير الذي ينمّي روح المسؤولية لدى الطالبة والطالب ويساهم في إعدادهم للمستقبل ولعب دور إيجابي في المجتمع.

ما ذكرته هنا لا يتعارض مع الاتجاهات الحالية بل يكمّلها. مستوى التعليم عندنا أفضل من المستوى في كثير من الدول التي نتساوى معها في مرحلة النمو، لكن مناهج التعليم عندنا لم

تأخذ في الاعتبار تقنية المعلومات إلا في مرحلة متأخرة، ولا تكاد أحياناً تتعدى دراسة تاريخ تقنية المعلومات.

يجب أن نقتنع بأن التعليم ليس كتباً وكراريس بل صناعة قائمة بذاتها. المدارس والجامعات هي مصانع مهنيي المستقبل. إن لم تخرّج المهارات التي تتطلبها السوق فإنها ليست أكثر من مجرد عمارات.

ما هو أهم عنصر في المجموعة السعودية لصناعة الورق؟. العاملون والموظفون فيها. إذا لم استطع الحصول على أفضل المهارات والخبرات فلن أستطيع تطوير عمل المجموعة. مستوى الرواتب مهم لكنه ليس عاملاً حاسماً. حتى لو كنتَ مستعداً لدفع أكبر راتب ممكن فهذا ليس كافياً دائماً للحصول على أفضل كفاءة موجودة. انتَ في النهاية تختار مما هو مُتاح في السوق. يمكن ان يتقدم إلى شغل الوظيفة الشاغرة خمسة أشخاص أو خمسة وخمسون لكنك ستختار أحد المتقدمين لأنك لا تستطيع ان تُبقي الوظيفة شاغرة إلى ما لا نهاية. صاحب العمل المحظوظ فقط من يعثر على الشخص الممتاز ثم يستبقيه بكل الوسائل الممكنة.

كلّنا يعتقد أنه قادر على النفاذ إلى الناس وقراءة سريرتهم لكن كلّنا، أو معظمنا على الأقل، اكتشف يوماً ما أنه اخطأ الاختيار. الحصول على أفضل الخبرات الُمتاحة شيء آخر لا يأتي بالتمنّي. يجب أن تعمل لتحقيقه. عندما أسمع أن ستيف جوبز رئيس أبل يمضي ثلث وقته في البحث عن موظفين مناسبين لا أستغرب. إذا جلستَ مع أي شخص ساعة أو ساعتين فليس صعباً عليه ان يخدعك أحياناً.

متى تعرفه جيداً؟. بعد التجربة. حتى بعد التجربة النتائج ليست مضمونة دائماً. الشخص الممتاز الآن يمكن أن يتحوّل غداً إلى شخص عادي متواضع المواهب. عملنا يتغير في صورة مستمرة وعلينا أن نتغير معه لكن هذا أيضاً ليس سهلاً. المتميّز في مرحلة معينة من العمل ربما فقد تميّزه في مرحلة أخرى، وليس ضرورياً أن يكون المتميّز في حقل معين متميّزاً في الحقل الآخر. مستوى الأداء ليس ثابتاً دائماً. يمكن أن يرتفع ويمكن أن يهبط تبعاً لعوامل نفسانية واجتماعية كثيرة. قرأت مرة أن نسبة المتميزين إلى غيرهم هي ١/ ٥٠ لكنني غير متأكد تماماً من ذلك. إذا كان لديك ٥٠٠ موظف فربما لن تجد عشرة موظفين متميزين. إذا عثرت على خمسة فأنت محظوظ فعلاً.

عليَّ إذًا الاعتراف بأنني لم أتوصل بعد إلى المعادلة التي تمكّن صاحب العمل من اختيار الموظف الأمثل لوظيفة قيادية. يحدث في هذه الحياة أن تقابل يوماً شخصاً تستنتج على الفور أنه استثنائي. هذا شيء نادر. النادر أيضاً شخص تستنتج من النظرة الأولى أنه لا يصلح. هناك

شريحة ثالثة هي «المقبول» الذي يسمّونه بالانكليزية mediocre.[1] «المقبولون» أسوأ نوع يمكن توظيفه. كيف تتعامل مع هؤلاء؟. أستطيع التعامل مع المتميز وأستطيع التعامل مع السيء لكن المقبول يعذبني. لن تعرف إن كان متميزاً أو سيئاً إلا بعد نفاد الصبر وطول الدهر. ستتوقع دائماً أن يحدث شيء فيصبح متميزاً لذا لا تستطيع ان تفصله ولا تستطيع ان تستبقيه.

إن السعودي الذي يتعامل مع سعوديين مثله وليس بينه وبينهم شرخ ثقافي أوحضاري أو لغوي يجد أحياناً صعوبة في العثور على الموظفين المناسبين فما بالك بالمستثمر الاجنبي؟. وإذا كنّا نواجه مشاكل مثل هذه في مجموعة يصنّف بعض الناس انتماءها في زمن التقنية إلى «الاقتصاد القديم» فيمكن ان نتصوّر المشاكل الخاصة التي يمكن ان تواجه صناعة التقنية والمعلومات. لكي يحقق المستثمر في هذا الصناعة النجاح عليه الحصول على أفضل الخبرات. أين هي الحاضنات التي أسسناها لتوفير الخبرات التي يمكن ان يحتاجها مستثمر مواطن أو أجنبي لو قرر تأسيس شركة في السعودية؟. أعرف شخصياً عدداً مهماً من الشبان السعوديين الذين يتمتعون بخبرة في الإنترنت تضاهي المتوافر في الغرب لكن هؤلاء في حاجة إلى مشاريع تحتضنهم يظهرون فيها قدراتهم ويثرون معرفتهم باستمرار. إذا توافرت الخبرة الوطنية لتأسيس مشاريع التقنية والإنترنت فهذا وضع مثالي بالنسبة لنا. إن لم تتوافر فربما كان علينا أن نفتح الباب للخبرات الأجنبية.

هل نستطيع أن نفعل هذا بسهولة؟.

١٦ ألف دولار في الساعة

أكاد أحياناً أرفع يديَّ إلى خالقي وأقول: «يا رب! إذا كانت الآلة في مصنع الشركة السعودية لصناعة الورق ستتوقف لعطل ما فليكن هذا في يوم غير يوم الأربعاء». أنا أفكّر في دعوة يُختلف في جوازها هي: «اللهم لا أسألك رد القضاء لكن أسألك اللطف فيه»، وأرجو الله ألا تقف الآلة لأن توقفها يكلفنا أكثر من ١٦ ألف دولار في الساعة الواحدة. إذا توقفت لخلل ما فالأربعاء أسوأ يوم ممكن. «كارثة» أول وصف يخطر في بالي. لماذا؟. آلة صناعة الورق تعمل ٢٤ ساعة يومياً وفيها مئات القطع لذا يمكن نظرياً ان تتعطل أي قطعة من تلك

---

[1] المتنبي كان ينفي التعدّي على حقوق الملكية الفكرية للشعراء الآخرين بالقول إن الكلام مثل الطريق فربما وقع حافر على حافر. لعمري هذا صحيح. مرة سمعت جيمي جونسون مدرب فريق ميامي دولفنز الذي تقاعد مطلع عام ٢٠٠٠ يقول شيئاً قريباً مما ظننته فكرة خاصة بي. «أكبر عدو للعظمة»، قال في برنامج تلفزيوني، «هو المقبول»: The biggest enemy of greatness is good. كان جونسون يتحدث عن فريقه مبيناً ان الفوز بالبطولة أفضل ما يمكن أن يحدث لكن الأسوأ هو ان تقترب من الفوز بالبطولة ثم تخسر. التعليق على ذلك: من الممتع أحياناً التوصّل إلى استنتاج معين في حالة إنسانية معينة وفي مجتمع معين ثم تكتشف أن آخرين يعيشون ظروفاً مختلفة يمكن أن يتوصّلوا إلى المفهوم نفسه.

القطع فيتوقف الإنتاج. افترض أنني اتصلت يوم الأربعاء بالشركة الصانعة في ألمانيا وطلبت ارسال ميكانيكي بأسرع وقت ممكن، وتجاوبوا مع الطلب واعطوني اسم الميكانيكي الجاهز للسفر. ماذا يحدث بعدها؟. لا أستطيع تقديم طلب لاستخراج تأشيرة دخول يومي الخميس والجمعة بسبب العطلة الاسبوعية عندنا. إذا حصلتُ عليها السبت أو الأحد فالميكانيكي لا يستطيع اضافة التأشيرة إلى جواز سفره لأن القنصلية السعودية في بلده مغلقة خلال هذين اليومين لذا يأتينا الثلاثاء.

هل من المعقول أن يتوقف أكبر مصنع ورق في الشرق الأوسط ستة أيام من أجل تأشيرة؟. ربما قال قائل لماذا لا تستخرج لمثل هذا المهندس تأشيرة لسفرات عدّة أو حتى تأشيرة إقامة؟. الجواب: كل مهندس مختص بإصلاح القطع في قسم معين من الآلة ولا أستطيع ان اتكهن ما هو القسم الذي سيتعطل. أضف إلى ذلك أن الشركة ترسل المهندس المتوافر آنذاك ولا تستطيع ان تخصص لي مهندساً بعينه.

صادفتنا مرّة مشكلة لن نستطيع حلّها إن حدثت في أي يوم من أيام الاسبوع. تعطل جهاز الكتروني فتوقف أحد خطوط الإنتاج فاتصلنا بالشركة المعنيّة بالجهاز فابلغتنا ان لديها سيدة تستطيع التوّجه إلى السعودية فوراً لإصلاح العطل. عمر هذه السيدة ٥٥ سنة لكننا لا نستطيع استخراج تأشيرة لها.

العيش في أميركا حلم يداعب خواطر مئات الملايين من سكان العالم. لا يستطيع هؤلاء الحصول على البطاقة الخضراء التي تمكّنهم من الإقامة في الولايات المتحدة إلا بصعوبة بالغة لكن مجموعة من أعضاء مجلس الشيوخ والنواب تريد تغيير قوانين الهجرة للسماح لعشرات الألوف من التقنيين الهنود والفليبينيين والعرب بدخول أميركا والعمل في قطاع تقنية المعلومات لأن الجامعات الاميركية لا تخرّج من هؤلاء ما يكفي. خلال السنوات الثلاث المقبلة يمكن ان ترفع الحكومة عدد التأشيرات الممنوحة للفنيين الأجانب إلى ٢٠٠ ألف تأشيرة من ١١٥ ألف تأشيرة. أقطاب الصناعة غير راضين عن هذا الاجراء لذا يريدون منح الفنيين الإقامة الدائمة وليس تأشيرات الدخول المؤقتة فقط.

ألا يوجد مئات الألوف من الأميركيين بلا عمل؟. يوجد طبعاً لكن إذا كانت مواهب وقدرات الأجانب أفضل فلن يضير أميركا من إدخالهم شيء بل على العكس. تصوّروا الضرائب التي جبتها الحكومة الاميركية من وجود شركات أسسها الأجانب، وآلاف فرص العمل الجيدة التي أتاحها قيام صينيين وهنود بإنشاء شركات مثل ياهو وانفوسبيس InfoSpace المتخصصة بخدمات البنى التحتية للإنترنت وسيكامور Sycamore Networks المتخصصة بتقنيات نقل الصوت والصورة و I2 Technology المتخصصة بتطوير الأنظمة للشركات وغيرها الكثير.

لنتحدث بصراحة: جهودنا في السيطرة على المواقع المسيئة في الإنترنت كانت ممتازة لكن توصيات المستشارين واللجان بإرجاء إدخال الإنترنت إلى المملكة لم تكن صحيحة. لم ينتبهوا إلى ما يحدث في صناعة الاتصالات عندما قدّموا توصياتهم لذا أرجو أن يكونوا اكتشفوا الخطأ الذي ارتكبوه. معرفة الرمز الكومبيوتري ليست حكراً على الشركات التي تنتج البرمجيات التي يعتقد بعض الناس أنها يمكن فعلاً أن تبني جداراً من النار يحرق المواد السافلة التي تحتويها الشبكة الدولية. شباب دون سن العشرين يخترقون الشبكة كل يوم ويتدخلون في عمل مواقع بناها محترفون. في حادثة مشهورة وقعت عام ٢٠٠٠ تمكن بعض هؤلاء المخترقين من «السطو» على عناوين مئات المواقع التجارية فتوقف بعضها وتحوّل زبائن بعضها الآخر إلى مواقع لا علاقة لما يريدونه بها. هذا الاختراق مثل الفيروسات. كلما طوّرت المختبرات مصلاً مضاداً لمرض ما ظهر فيروس جديد. السباق مستمر ويمكن ان تتعطل ألوف المواقع في الإنترنت وربما مئات الألوف لكن هذه نسبة صغيرة من نحو تسعة ملايين موقع سيتضاعف عددها مرتين خلال فترة نسبية قصيرة خصوصاً ان عدد المواقع المُسجّلة تخطى نحو ٢٧ مليوناً في نهاية عام ٢٠٠٠.

ما أريد قوله هو أنك لا تستطيع ان توقف تطوير فيروسات الكترونية جديدة أو أن تمنع اختراق المواقع تماماً مهما فعلت. تستطيع أن تتحكم بألف موقع أو مليون ثم ماذا؟. الإنترنت بحر متعاظم لن يستطيع أحد السيطرة الكاملة عليه عن طريق موظفي الرقابة مهما كان عددهم. كما أن الأب والأم مسؤولان عما يشاهده أطفالهما على شاشة التلفزيون أو في أشرطة الفيديو، هما مسؤولان أيضاً عما يجب أن يتصفحه أولادهما على شاشة الكومبيوتر. هذا أسهل طريق، وهناك أيضاً برمجيات تساهم في التغلب على هذه المشكلة لكن موقتاً.

توعية الناس وتثقيفهم هما الحلان الوحيدان الدائمان لهذه المشكلة لأن ضبط المواقع وحجبها حجباً كاملاً مستحيل. حتى لو ضبطنا هذه المواقع محلياً سيكون في استطاعة أي مستخدم الوصول إلى الشبكة من خلال موفر خدمات الاتصال بالإنترنت في باقي العالم. العائق الآن هو التكلفة العالية لكنني أتابع صناعة الاتصالات كما أتابع صناعة التقنية لارتباطهما ببعضهما. الثورة ليست محصورة بالإنترنت فقط لأن الاتصالات تواكب هذه الثورة بثورة مماثلة. شركات عملاقة مثل AT&T تخطط لتمكين مستعملي الهاتف في اليابان مثلاً من الاتصال بالولايات المتحدة باستخدام رقم الاتصال المجاني ٨٠٠. حتى لو لم تصبح مجاناً ستكون التعرفة ضئيلة لذا يستطيع المستخدم الالتفاف حول القيود والارتباط بالشبكة من أي دولة أخرى. المستشار الذي درس شبكة الإنترنت وأغفل أبعاد تطوّر صناعة الاتصالات أقترحَ الرقابة وأعتبر هذه التوصية مثالية فيما كان عليه أولاً متابعة ما يحدث في عالم

الاتصالات خصوصاً عند تقديم المشورة. أليس هذا شيئاً قريباً من التمنّي؟. [١] شبكة الاتصالات في بعض المناطق لا تساعد أيضاً على تحسين الارتباط بالشبكة الدولية. لكي أتعامل مع الإنترنت لخدمة الأعمال التي أقوم بها أنا مضطر إلى الإرتباط بها عن طريق الأقمار الاصطناعية. إذا كان هناك رجل أعمال في دبي مثلاً ينشط في الحقول التي ينشط فيها رجل الأعمال السعودي فطريق وصوله إلى المعلومات اتوسترادي بينما طريق نظيره السعودي بمسار واحد.

ماذا يعني هذا عمليّاً؟. يعني أنه يستطيع أن ينجز في ثلاث ساعات ما يحتاج رجل الأعمال السعودي إلى ست ساعات لإنجازه. هذا الوضع أعطى رجل الأعمال في دبي ميزة ليس لأنه أفضل من رجل الأعمال السعودي بل لأنه موجود في دبي لذا لديه ثلاث ساعات إضافية يمكن خلالها أن يزيد أرباحه أو يطوّر مشروعاً آخر يوفر فرص عمل جديدة.

في السعودية آلاف رجال الأعمال الأكثر تمويلاً منّي، وهؤلاء يستطيعون تركيب أطباق اتصالات مثلي وربما أكبر منها حجماً. لكن هناك رجال أعمال لا يملكون التمويل الكافي فماذا يفعل هؤلاء؟. ألا نضعف بهذه الطريقة تنافسية رجل الأعمال السعودي ونعزز تنافسية رجل الأعمال في الدول المجاورة بلا أي سبب مهم؟. ألا نعطي بذلك المستثمر الأجنبي سبباً مهماً لاختيار مكان آخر غير السعودية لتأسيس شركته؟.

طريق الرشاد

لا يمكن بعد الإقرار بارتفاع مستوى الثقافة والوعي لدى السعوديين أن يخاطبنا أي موظف إلا بمستوى الذكاء الذي وهبه الله لنا. طريق الرشاد الذي يتصوره لي موظف معين ليس بالضرورة طريق الرشاد الذي يناسب الآخرين. قال الله تعالى: «يا قوم لكم الملك اليوم ظاهرين في الأرض فمن ينصرنا من بأس الله إن جاءنا قال فرعون ما أريكم إلا ما أرى وما أهديكم إلا سبيل الرشاد». [٢]

---

[١] لا يمكن الحديث عن الشركات الاستشارية بلا ملاحظة عابرة. خلال دورة للمديرين نظمها المعهد الدولي لتطوير الإدارة International Institute for Management Development أو IMD اختصاراً في لوزان، تحدث مدير شركة سوني في أوروبة عن المستشارين بلا ودّ فقال لنا إن الاستعانة بالمستشارين الخارجيين ليبينوا لك ما عليك فعله في شركتك خطأ كبير فإذا لم يكن المديرون في الشركة يستطيعون فهم مشاكلها وطرق حلها فهم ليسوا مؤهلين لاحتلال مناصبهم أصلاً. وحمل بعدها على المديرين قليلي المواهب فقال إذا كان في الشركة مدير مثل هذا فأفضل ما يمكن ان يفعله صاحب الشركة ليس طرده فقط بل أن يتمنى أن يعمل لدى المنافسين. أحرص دائماً على المشاركة في ندوات هذا المعهد المشهور، و كنت أحد المحاضرين في ندوة نظّمها المعهد في دبي عام ٢٠٠٠.

[٢] الآية ٢٩، سورة غافر.

ما هي مناسبة هذه المقدمة؟. في عام ١٩٩٩ طرحتْ شركة في الإنترنت نظاماً يمكّن مستخدم الهاتف من الاتصال بالدول الأخرى برسوم مخفّضة فسمعنا من أحد الموظفين ان عرض الشركة «خطر على الأمن القومي!». هذا شخص يعيش حال نفي لكل شيء حوله. ما الذي يقوله بالضبط؟. يقول إذا كنتم تعيشون في الامارات أو الكويت أو البحرين فتستطيعون الاتصال بالعالم بأسعار مخفضة لكن ليس في بلدكم.

لن نستطيع وقف الشركات الأجنبية عن تقديم عروض مثل هذه. توجد عشرات الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات الدولية مجاناً عن طريق الإنترنت. يجب أن يتابع هؤلاء ما يحدث في صناعة الاتصالات. لماذا بدأت شركات الاتصالات تركز على نقل المعلومات والصور والموسيقى؟. لأنها تعرف أنه سيأتي يوم قريب لن يكون فيه فرق كبير بين الاتصال المحلي والاتصال الخارجي لذا يتقلص دخل شركة مثل «أي. تي أند تي» من الاتصالات الخارجية باستمرار.

مثال آخر: طُرحت قبل فترة مناقصة كبيرة خاصة بالاتصالات فاشتكت الشركات المؤهّلة لدخولها من أن شروطها تبدو «مفصّلة» لشركة بعينها. كانت وجهة نظر الوزارة، كما عرضها أحد ممثليها في مقابلة تلفزيونية، أن دولة مجاورة طرحت قبل سنتين مناقصة مماثلة «فقارنّا أسعارنا بأسعار تلك المناقصة فوجدناها مناسبة».

لم أستطع فهم هذا الموقف. موضوع الاتصالات اعرفه جيداً لذا حاولت الرد على المسؤول ذاك لكن رقم الاتصال بالمحطة التلفزيونية ظل مشغولاً طوال الوقت. نوع المقارنات التي طرحها المسؤول غير مقبول في هذه الحالة. هل أستطيع المقارنة بين سعر الكومبيوتر اليوم وسعره قبل سنتين؟. تكاليف التقنية إلى هبوط وليس إلى ارتفاع نتيجة تقدم التقنيات ونتيجة المنافسة التي تجلب ما لا يتوقعه الكثيرون أحياناً، والاتصالات إحدى أهم الصناعات التي تتأثر بالتقنية.

سمعت خبيراً في أحد المؤتمرات يتحدث عن المستقبل القريب في شكل لا يختلف كثيراً عن الشكل الذي نجده في قصص الخيال العلمي. معظم ما في المنزل سيكون مرتبطاً بشريحة واحدة تنظّم كل شيء. سيكون في استطاعة صاحب البيت وهو يشاهد التلفزيون أن يطلب شيئاً رآه وأعجبه مثل طعام معين من خلال ضغط زرين أو ثلاثة. إذا فعل ذلك سيتأكد النظام أولا أن هذا الطعام غير موجود في الثلاجة. إن لم يجده سيطلب الطعام وسيسمح لجالب الطعام بدخول البيت مرة واحدة من خلال إدخال رمز معين في قفل الباب. إذا طرأ عطل على الثلاجة فالنظام هو الذي يُشعر شركة الصيانة. هذا يمكن ان ينطبق على معظم الأشياء وكله يتطلب تقنيات عالية واتصالات في غاية التقدم. هذه الأنظمة في طور الاختبارات الآن وعندما تبدأ الانتشار لن يكون لأنظمة الاتصالات القديمة أي أهمية كبيرة.

مثال ثالث: رسوم الاتصالات الهاتفية في مصنع الشركة السعودية لصناعة الورق عالية. لو كانت خدمات الإنترنت في السعودية من النوع الذي يُعتمد عليه لكانت الرسوم ثلث هذا المبلغ فقط. مرّة سأل صحافي أحد المسؤولين عن سبب ارتفاع تكاليف الارتباط بالإنترنت في السعودية مقارنة بدول أخرى، ثم نقل إليه معلومة معروفة هي أن رسم الارتباط بالإنترنت في أميركا ٢٠ دولاراً (الآن أقل وكثيرون يقدمونها للدعاية) شهرياً بلا تحديد لساعات الإرتباط. ماذا كان ردّ المسؤول؟. كان أنه شخصياً ضد هذا المبدأ.

هذا مسؤول وضع مصلحة شركة سعودية واحدة نصب عينيه ويقول صراحة: لا يهمني رأيكم. ادفعوا ما نطلبه منكم ولن تحصلوا على خدمة بلا تحديد ساعات الاستخدام لأنني شخصياً ضد الفكرة. ماذا يعني هذا؟. يعني أنه توجد أرباح لا يمكن المساس بها وأرباح يمكن المساس بها. لا حاجة لأن يتطوعّ أي موظف ليشرح لي الأسباب. أعرفها. الاتصالات تقدّم للدولة دخلاً مهماً لكن لا توجد ضرورة لمحاباة شركة الاتصالات ففي الإمكان تعويض النقص من مصادر أخرى. مثلاً ندفع في الشركة السعودية لصناعة الورق رسوم اتصالات قيمتها ٣٦٠ ألف ريال سنوياً. إذا دفعنا رسوماً قيمتها ١٦٠ ألف ريال فقط وزادت أرباحنا تستطيع الدولة تعويض ذلك بمشاركتنا في الأرباح. أيضاً هناك من يقول إن مستويات الرسوم التي تتقاضاها شركة الاتصالات تساعد الشركة على الوقوف على قدميها وتوطين الخبرة وتعزيز المهارات الوطنية تمهيداً لفتح باب التخصيص (الخصخصة) والمنافسة في الوقت المناسب. لكن محللين كثيرين يرون أنه من الممكن تحقيق ذلك بطرق كثيرة أخرى. المعلومات في الإنترنت تنتقل بسرعة كبيرة لذا لا يمكن انتظار انتهاء المستشارين والخبراء من وضع الجدول الزمني الذي يناسبهم لتخصيص مؤسسات مثل الاتصالات. الوقت عامل حاسم في تحقيق النجاح تبرز أهميته الكبيرة في تخصيص الاتصالات. الأهم من إنجاز شيء هو إنجازه في الوقت المناسب. يمكن ان تسود المنافسة سوق الاتصالات إذا انتظرنا خمس سنوات مثلاً. إذا أعطينا شركة الاتصالات مهمة تحديد تاريخ بدء المنافسة فإن الخدمة لن تتطور بالسرعة المطلوبة و«ستبقى تكاليف الاتصالات المحليّة في السعودية من بين الأعلى في العالم» كما لاحظ الدكتور توفيق بن فوزان الربيعة في مقاله عن الاتصالات.[١] لا يستطيع أحد ان يتكهن بما ستفعله المنافسة لكن إدخالها في أقرب فرصة سيمكّننا من اختصار توقيت التحسّن الممكن ان يحدث خلال أربع سنوات إلى ستة أشهر في ظل الظروف المواتية.

يجب الانتباه إلى ان قطاع الاتصالات من أسرع القطاعات تطوّراً وها هو يدخل الجيل الثاني من شبكاته التي تعتمد الألياف الزجاجية الضوئية بقيادة شركات مثل «نورتل» وJDSU. الطريق إلى زيادة دخل الحكومة من الاتصالات ليس استمرار امتلاكها بل اطلاقها للقطاع

[١] جريدة الرياض، ٤/٦/ ٢٠٠٠.

الخاص. الدكتور عبدالله العريني لاحظ ان المنافسة جلبت إلى الاقتصاد ٣٠٠ بليون ريال في فرنسا و١٤٥ بليوناً في بريطانيا.[١] ثلث هذا المبلغ فقط كبير بالنسبة لنا.

المرونة والتصلّب

كلنا يحب النجاح وأنا أعشقه إن كان الطريق إليه صعباً. يوجد شعور قوي بالإنجاز عند تحقيقه، ودروس في التجارب الجديدة أريد اكتسابها لكي أستطيع توظيفها في خدمة القضايا التي أؤمن بها. هذه الرغبة نقلتني من مشاريع في العقارات إلى فتح المدارس الخاصة إلى الأسهم ثم إلى التفكير بمشاريع تقنية المعلومات التي تشدّني أكثر من غيرها لأن القطاع في طبيعته حيوي ويتطلب حلولاً حيوية ويقظة تامة ومتابعة جادة لكل ما يحدث فيه، وقدرة خاصة للتصدي بسرعة لكل التحديات. المشاريع الأخرى ليست بهذا التعقيد إلا إذا أردنا نحن أن نضع التعقيد فيها.

كيف؟. يوجد قرار في السعودية لا يسمح بفتح مدارس لأبناء الجاليات العربية. مثلاً أبناء الجالية المصرية الذين يريدون المناهج الدراسية المصرية يدرسونها إما في البيوت أو في مدارس غير نظامية. لا يبدو هذا القرار منطقياً خصوصاً أننا نريد أن ندرّسهم مجاناً في مدارسنا المكتظة لذا ذهبت مرة الى مسؤول كبير في وزارة المعارف للاستفسار فقال إن القرار ليس من الحكومة السعودية بل من الجامعة العربية. كتبت الى الدكتور عصمت عبد المجيد الأمين العام للجامعة العربية آنذاك رسالة استفسر فيها عن مسوّغات هذا القرار فجاءني الرد عن طريق السفارة المصرية في الرياض أنه لا شيء في مقررات الجامعة يمنع فتح مثل هذه المدارس.

المشكلة مختلفة إذاً. ما هي؟. قال المسؤول: «يجب على هؤلاء (أي طلاب الجاليات) أن يدرسوا ثقافتنا وعاداتنا». هذا شرط معقول لكن أين المشكلة في تحقيقه؟. إذا كانت وزارة المعارف هي التي توافق على المناهج التعليمية لكل هذه المدارس نستطيع بسهولة أن نحدد ما يجب أن تحتويه الكتب الدراسية وما لا تحتويه. قال المسؤول: «التأكّد من هذا يتطلب تعيين مراقبين». هذه أيضاً ليست مشكلة. أريد أن أبدأ هذا المشروع لكي استفيد مادياً وأساهم في تعليم النشء لذا يجب أن أكون مستعداً لإفادة وزارة المعارف وتخفيف الضغط عن المدارس الحكومية التي تعاني من الإزدحام. يمكن أن تطلب مني تقديم ١٠٠ ألف ريال أو نصف مليون ريال أو أي مبلغ معقول واستخدام جزء منه لدفع رواتب المراقبين لهذه المدرسة وجزء آخر لزيادة عدد المراقبين في المدارس الأخرى. قال المسؤول: «افترض أن هذه الجالية أو تلك تريد تعليم أبنائها أموراً لا نريدها؟». هذه أيضاً ليست مشكلة. نستطيع مراقبة ذلك.

---

[١] جريدة الرياض، ١١/ ٧/ ٢٠٠٠.

لماذا نعيق فتح مدارس خاصة للجاليات فيما لا نستطيع أن نوفّر أماكن لجميع الطلاب؟. نحاول البحث عمن يموّل فتح ألف مدرسة خلال السنوات العشر المقبلة بكلفة ٣٠ بليون ريال (٨ بلايين دولار) فهل كنّا سنجد أنفسنا في وضع مشابه لو كنّا أكثر مرونة؟. الأعذار التي نستخدمها نحن الأفراد لا تصلح للدول. الدوْران مختلفان لكنهما واضحان. الحالة الوحيدة التي تختلط فيها الرؤية تحدث عندما نحاول أن نُسقط الأعذار الشخصية على الأعذار السيادية. توجد مشاكل أهم من التي سمعتها من المسؤول. فكّرت فيها ووجدت حلولاً لها لكن اقتراحها لم يعد عملياً أو مفيداً لأنه قرر ان هناك مشاكل وكفى. إذا أزلت إحدى هذه المشاكل سيعثر لك على مشاكل أخرى إلى ان تكتفي وتبحث عن مشروع آخر لذا اكتفيت فعلاً وأسست مدرسة أجنبية باللغة الانكليزية. وهكذا كنت متفائلاً ثم صرت متشائماً وانتهيت متشائلاً لأنني، على الأقل، أستطيع فتح مدرسة أيا كانت.

الكوب الممتلىء

مشروع المدرسة لم يكن قضية حياة أو موت بالنسبة لي لذا لم أكن مستعداً لإزعاج مسؤول كبير بمشروع صغير. قضية الإغراق مختلفة لأنه لا يؤثر في ما تستورده السعودية فقط بل في ما تصدّره أيضاً لذا باتت قضية حياة أو موت لقطاعات صناعية سعودية عريضة منها صناعة الورق. الاتفاقات التجارية الثنائية التي لا تأخذ في الاعتبار مصالح الشركات السعودية قضية مختلفة لأنها تعطي الشركات الأجنبية ميزات لا تستحقها. غياب مبدأ المعاملة بالمثل قضية مختلفة لأنه يعطي أحياناً المنافسين سلاحاً يستخدمونه ضدنا. عدم التصدي بحزم لعمليات الالتفاف والتلاعب التي تردنا من الخارج قضية مختلفة.

هذه وغيرها مشاكل نأمل بتوفير الحلول المناسبة لها بسرعة. معظم أصدقائي وزملائي من رجال الأعمال يعاني من العوائق نفسها والمنغصات نفسها لذا نجلس معاً أحياناً ويشتكي بعضنا إلى بعض من مشاكل الإغراق والاحتكار وتمويل المشاريع الجديدة والمنافسة غير المشروعة وعدم توافر المهارات وتأشيرات الدخول وغيرها وضياع الفرص الواعدة بدلاً من التحاور في طرق استغلالها.

المسؤولون يستمعون إلى مشاكلنا جيداً ويعدون لكن لا يوجد، حسب علمي، جدول زمني لحل كل هذه المشاكل. عندما نضع جدولاً زمنياً ونبدأ في تطبيق الحل لا أعرف أين ستكون الصناعة السعودية في الخارطة الصناعية الدولية بل ربما الإقليمية.

أعمل لتحويل المجموعة السعودية لصناعة الورق إلى واحدة من أكبر الشركات في الشرق الأوسط، وإلى زيادة مكاسبي وتوسيع انتشار عملي لكن هذا ليس كل شيء. كم مقاول من الباطن استفاد من بناء مصنع الورق؟. كم أسرة سعودية ترتزق من الشركة السعودية لصناعة

الورق؟. من كم دكان وسوبرماركت يشتري العاملون في الشركة وأفراد أسرهم؟. ما هو عدد الشقق والمنازل التي يستأجرها أولئك العاملون، وما هو عدد المدارس التي يذهب اليها أطفال وبنات وشباب تلك الأسر؟. يبلغ مجموع ما تدفعه المجموعة السعودية لصناعة الورق للدولة لقاء الورق الذي تشتريه من الوزارات، والرسوم المختلفة التي تضم الاتصالات والكهرباء والتأشيرات والتذاكر ومخصصات الزكاة والدخل نحو ٥٠ مليون ريال سنوياً تزيد كل عام. الفائدة بلا نهاية.

هذه المساهمة من مجموعتنا والمجموعات والشركات الصناعية الأخرى تصب في الاقتصاد الوطني لكنها أيضاً طرف آخر من معادلة طرفها الثالث التأكيد أننا في السعودية قادرون ليس على بناء الصناعات الثقيلة فقط بل على المنافسة في الأسواق الاقليمية والعالمية لا لأننا نتلقى الدعم الحكومي الخفي الذي يمكّننا من النجاح في هذه المنافسة كما يحدث في دول كثيرة مثل كوريا الجنوبية واندونيسيا وحتى في بعض دول الاتحاد الأوروبي، بل لأننا نحقق الربح فعلاً. نحن نصدر نصف إنتاجنا من الورق، ووصلنا بهذا الإنتاج الى دول في أوروبا مثل بريطانيا واسبانيا وغيرهما.

الصناعة السعودية تجاوزت عقبات أكثر حدّة من تلك التي تحدثت هنا عن بعضها، وأنا واثق بأننا سنتجاوز هذه أيضاً بفضل تفهّم ولاة الأمر وإصرارهم على إزالة المعوقات التي تقف في طريق تقدّم الصناعة السعودية والاقتصاد الوطني.

ولاة الأمر حريصون على كل ما فيه صالح الوطن والمواطن وهم مهتمون بأن تتم دراسة المواضيع في الفترات الزمنية المحددة لها وحل أي مشاكل تواجه الصناعة والاقتصاد بسرعة. ومما جاء في تعميم لولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير عبدالله بن عبدالعزيز إلى الوزارات والمصالح الحكومية كافة بتاريخ١١/ ١١/ ١٤٢١ (٥/ ٢/ ٢٠٠١) الملاحظة بأن: «كثيراً من المعاملات التي نوجه حيالها، أو يصدر فيها أمراً سامياً، لا يأخذ الأمر طريقه للتنفيذ بشكل عاجل يحفظ الحقوق ويصونها، وبالتالي تكثر الشكاوى والتظلمات».

وكذلك الملاحظة: «ان بعض اللجان التي يُناط بها دراسة بعض المواضيع، يبقى لديها الموضوع شهوراً، بل سنوات أحياناً. وهذا أمر غير مقبول، علماً أن كثيراً من المواضيع لا يحتاج لأكثر من جلسة أو جلستين».

واعتبر ولي العهد أن هذا يضر «بسمعة الدولة. ومصالح الوطن، وحقوق المواطن، وهو أمر لا يُرضي الله ولا نسمح به، ولا نقبل الأعذار حوله، فكل مسؤول مؤتمن، وكل مؤتمن محاسب، فدولة قامت على إنفاذ شرع الله، لا يصونها من العبث إلا العدل وإحقاقه، والإخلاص وإتمامه فـ«كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» فالله الله في صون الذمم، فهو القائل جل جلاله: «إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكمتم بين الناس أن

تحكموا بالعدل، إن الله نعما يعظكم به، إن الله كان سميعاً بصيرا».

اهتمام الدولة بالصناعة يجب أن يُظهر الكوب الصناعي بنصفه المملوء لكن استمرار بعض المشاكل يظهر هذا الكوب بنصفه الفارغ. لن أقول إنني واجهت صعوبات في كل مرحلة من مراحل بناء الشركة ثم الشركات الشقيقة لكن لن أقول إنني لم أواجه صعوبات في الماضي، ومع ذلك عليّ الاعتراف بأن المخاطر التي نواجهها الآن شيء مختلف تماماً أفلا نستحق بعد كل هذا المطالبة بأن تكون المنافسة بيننا وبين جيراننا متكافئة؟.

المسؤولية المشتركة

هناك سبب آخر يمكن أن يدفع بعض الصناعيين إلى الإحباط لكن الحكومة ليست طرفاً فيه. من حق الصناعيين الشكوى بهدف تصحيح الأوضاع لكن هذا لا يعني أن يشتكوا من كل شيء وفي كل المناسبات، وتحويل الشكوى إلى اعتراض ربما وصل إلى حد التهديد بنقل استثماراتهم إلى بلاد أخرى.

التركيز على مسؤولية الحكومة في إزالة العقبات التي تواجه الصناعة السعودية لا يعني إعفاء الصناعيين من مسؤولياتهم في مساعدة الحكومة على التغلب على تلك العقبات. المسؤولية مشتركة لذا لا يمكن أن يقتصر دور الصناعي على عرض المشاكل وأن يقتصر دور الحكومة على معالجتها فكلا الجهتين يجب أن يطرح المشاكل وأن يطرح الحلول تمهيداً لحوار يمكن أن يؤدي إلى الاتفاق على أفضل وأسرع الطرق الكفيلة بدفع الصناعة إلى الأمام.

كل الحكومات تفرض الرسوم لذا ليس من المعقول أن يرفض الصناعيون أي تكلفة إضافية وأن يشتكوا من كل رسم تحدده الحكومة مهما كان نوعه وبصرف النظر عن مبرراته. الحكومة تواجه ضغوطاً مالية كبيرة. إذا استثنى الصناعيون الصناعة واستثنى التجار التجارة فمن أين ستحصل الحكومة على العائدات الضرورية لتغطية مصروفات الميزانية؟.

استصلاح أراضي المدن الصناعية يكلّف الدولة مئات الملايين ومع ذلك تتقاضى رسماً رمزياً من الشركات التي تقيم مصانعها في هذه المدن هو ثماني هللات للمتر المربع أو دولار واحد لكل ٥٠ متراً مربعاً تقريباً. النتيجة المباشرة لهذا الوضع تعكس نفسها في الصور الآتية:

– بعض الشركات يطلب مساحة أكبر بكثير من حاجته فيعطل أراض كبيرة من دون استغلالها بالشكل الأمثل، فيما يقتطع بعض الشركات الكبيرة مساحات شاسعة مع أنها يمكن أن تقيم مصانعها بتصميم هندسي مغاير يمكّن إنشاءها بشكل أفضل فنوفّر بذلك الكثير من الأراضي للآخرين. أذكر هنا أنني زرت مصنعاً في اليابان يشبه مصنعنا في الدمام لكنه أنشىء بتصميم مختلف على مساحة أقل من مساحة مصنعنا بكثير.

– يحصل بعض الناس على أراض صناعية لكنه لا يقيم فيها أية مصانع وبالتالي هناك الكثير من الأراضي المعطّلة بذرائع مختلفة يُطلقها أصحابها كتأخّر تنفيذ المشروع للقيام ببعض الأعمال البسيطة في الأرض بغية الاحتفاظ بها معطلين بذلك أراض أنفقت عليها الدولة مئات الملايين من الريالات. كما أن بعض الناس يتاجر بهذه الأراضي فلا يتنازل عنها إلا مقابل مبالغ مالية كبيرة.

إذاً هذه الرسوم الرمزية على الأراضي الصناعية تجعل المستثمر، عندما يدرس مساحة الأرض المناسبة له، يبحث ويخطط للأكبر بدلاً من الأنسب فيؤدي هذا إلى استغلال الكثيرين تلك المساحات بشكل غير سليم، ويحرمون بذلك مستثمرين كثيرين آخرين من الاستفادة من كثير من الأراضي الصناعية التي صرفت الدولة عليها الأموال الطائلة. لذا توجد في هذا النوع من الممارسة اساءة في استخدام ما تقدمه الحكومة حتى في الحالات التي تتضمن النية الحسنة. في المقابل الاتجاه الحكومي لرفع هذه الرسم ١٠٠ ضعف ليصل إلى ثمانية ريالات للمتر المربع الواحد في شكل خدمات وصيانة سيؤدي إلى تحميل الصناعة تكاليف عالية جداً.

تستطيع الشركات الكبيرة ذات الرسملة العالية شراء الأراضي الصناعية التي تحتاجها، وبالتالي إتاحة الأراضي الصناعية للشركات الصغيرة التي لا تستطيع شراء الأرض. يمكن ان تقدم الحكومة للشركات خيار شراء الأرض التي تحتاجها أو استئجارها، ويمكن أيضاً السماح للشركات بتوفير الخدمات المطلوبة في المناطق الصناعية أو في جزء منها مما يقلص سعر هذه الخدمات لذا يجب أن تدرس الحكومة كل هذه الخيارات وغيرها.

رفع رسوم الكهرباء يمكن أن يقدم مثالاً آخر. هناك أسباب يمكن أن تبرر رفع رسوم الكهرباء لذا لا يمكن دائماً الشكوى من ذلك. متى تقتضي الأمور مثل هذه الشكوى؟ عندما ترفع شركات الكهرباء الأسعار من دون إعطاء المصانع مهلة كافية للبحث عن بدائل. بعض المصانع يتأثر أكثر من غيره من خطوة كهذه. مثلاً مصنع سبائك الالمنيوم يعتمد كثيراً على الطاقة الكهربائية لذا يمكن أن يعرّضه رفع الرسوم في صورة مفاجئة وغير مدروسة إلى خسائر كبيرة كان يستطيع ان يتفاداها لو أن شركات الكهرباء اعطته مهلة طويلة مناسبة ليتدبر أمره من خلال إقامة محطة توليد كهربائية في المصنع مثلاً.

الشكوى الدائمة من كل شيء تسيء إلى مصداقية الصناعة. حتى لو كانت الصناعة محقة في نصف مطالباتها فإن النصف الآخر الذي لا حق فيه يجعلها تبدو على خطأ.

وجود صناعة قوية هدف في صالح الجميع، وتواصل الحوار بين الصناعيين والمسؤولين الحكوميين هو السبيل المجدي الوحيد لتحقيق هذا الهدف. التشنج لا يفيد أحداً والتهديد خيار مرفوض. موقف بعض الصناعيين الذين يطرحون خيار الانتقال بمصانعهم إلى دول مجاورة إن لم يحصلوا على كل ما يريدونه موقف غير مقبول وغير اقتصادي على أي مستوى.

أين سيجد هؤلاء مؤسسة مثل صندوق التنمية الصناعية السعودي الذي يقدم قروضاً بلا فوائد؟ أين سيحصلون على الأرض برسوم رمزية؟ أين سيجدون الإعفاءات الجمركية المهمة التي تحصل عليها الصناعة؟ أين سيجدون سوقاً ضخمة مثل سوق السعودية التي تعادل كل أسواق دول الخليج مجتمعة؟ .

ثم، وهذا هو الأهم، هل نستطيع نحن الصناعيين أن نحسب كل شيء بالآلة الحاسبة؟ . نحن كلّنا في سفينة واحدة هي الوطن فكيف يستطيع أي منّا الاكتفاء بالحرص على قمرته والاهتمام بتعميرها وتزيينها وتجاهل ما يحدث في السفينة؟ . الضعف في هذه السفينة، أياً كان مصدره، سيطاله عاجلاً أو آجلاً لذا أمنها وسلامتها وخيرها هو أمنّه وسلامته وخيره. في الصناعة والتجارة والخدمات وكل القطاعات الأخرى يجب أن نفكر دائماً هكذا.

أليست هناك قيمة للوطنية؟ أليست هناك قيمة لتوظيف سعوديين ودعم المجتمع؟ إذا كانت الصناعة بلا فائدة للمواطنين الآخرين والوطن فلا فائدة منها ولا من دعمها. مصلحة الوطن يجب أن تبقى أهم من أي مصلحة خاصة.

لكن كما أن الصناعيين لا يستطيعون التفكير في أنفسهم فقط والنظر من جانب واحد، فإن الحكومة لا تستطيع أيضاً فعل الشيء نفسه. ما هي نتيجة هذا الوضع؟ بعض الصناعيين في حال إنكار دائم، وبعض المسؤولين في حال تصديق دائم للكثير مما يفعلونه. هذه معادلة لا توازن فيها لكن عندنا فقط. في الغرب الحكومات تساعد الصناعة فتزداد أرباحها وتزداد بالتالي مساهمة الصناعة في تمويل الميزانيات من خلال الضرائب التي تحصل عليها الدولة.

11

صناعة السلوك

أتذكر جيداً كيف كنّا نتقاذف الكرة في الملعب الصغير في بيتنا في شارع الخزّان، وكيف كانت أقدامنا الصغيرة تدفعها من مكان إلى آخر ومن زاوية إلى ثانية. أتذكر جيداً أيضاً كيف كنتُ أصعد درجات مكاتب بعض المؤسسات الرسمية وأنا على عكازين مكسور القدم في إثر حادث مؤسف لم اسمح له أن يشلّ عملي. لماذا أتذكّر تقاذف الكرة ونحن صغار ووجودي في تلك المكاتب؟. لأن موظفاً كان يرسلني الى موظف فأنتقل من مكتب إلى مكتب وأنا اتعكز على عصاي مرة وعلى صبري مرة أخرى.

يمكن أن أخرج من مكتبه بعد سماع كلمة «لا» وأنا أشعر بقهر لكن هذه الكلمة لا تزعجني. أفضّل طبعاً كلمة «نعم» لكن «لا» في الترتيب هي الثانية لأن هذا الرفض الصريح وفّر عليّ وقتاً ثميناً وقطع عليّ درب التمنّي. توجد كلمة أبغضها هي «بعدين» أو «نشوف»، مع ان الموظف يعرف انه سيرفض. متى «بعدين»؟ بعد شهرين؟. بعد عشرين؟. متى بالضبط؟. متى نعرف جميعاً أن الوقت له ثمن مثل أي سلعة مهمة أخرى وأن السلوك الجيد عامل أساسي في صنع الاقتصاد الجيد؟.

أحياناً أخرج بعد لقاء مع مسؤول وأنا سعيد لأنني وجدت تفهماً لبعض القضايا الاقتصادية التي أعتبرها مهمة. المنافسة غير المشروعة والاحتكار وإغراق السوق ومدن مشاريع التقنية والإنترنت وقضايا إعادة التدوير والنفايات ومواضيع كثيرة أخرى تهم الناس لا تلقى دائماً الاهتمام الكافي. بعض الناس يقول إن أمام الموظفين اقتراحات وقرارات وتوصيات تراكمت من سنين فتلاشت قيمة بعضها أو تشعّبت بحوثها وباتت تحتاج إلى تقييم جديد. وآخرون يدفعون المستمع إلى مكان قريب من اليأس.

من هو المسؤول عن هذا الوضع؟. الجميع. يوجد شيء في تركيبتنا النفسانية يدفع الكثيرين منّا إلى تحميل الآخرين أو الظروف أو الحظ مسؤولية أخطائنا. لا نريد أن نكون مثل اليابانيين. إذا سقطت طائرة ركاب قرب طوكيو استقال وزير المواصلات. إذا أفلس بنك استقال وزير المالية. إذا انهارت أسعار العقار استقال رؤساء البنوك المعنيّة بالإقراض السكني. يمكن أن يَعتبرَ العاقل هذا الإفراط في تحمّل المسؤولية تطرفاً في أقصى اليمين. الأميركيون في الوسط

والأوروبيون في مكان قريب منهم. نحن في أقصى اليسار. الهزيمة، مثل الفشل، يتيمة الأبوين في كل مكان من هذا العالم تقريباً. لا أحد يريد ان يتبنّاها. إذا كان أحدنا مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن ٧٠٪ من مصيبة ما وكان الآخر مسؤولاً عن الباقي فالآخر مُدان بنسبة ٧٠٪ والظروف مُدانة بنسبة عشرين في المئة والحظ المنحوس مسؤول عن النسبة الأخيرة. نحن لا علاقة لنا بأي شيء.

لا ألوم العرب الآن كما كنت ألومهم في الماضي لأن لديهم عاطفة على الأقل. إذا أوغل الإنسان في السن أو أصبح سياسياً فإن مقدار العقلانية عنده يمكن أن يزيد على مقدار العاطفة فيصبح ذرائعياً ويختلّ هذا التوازن الحاسم في تكوين الإنسان. يجب أن تبقى عاطفة الإنسان قوية في أيام الإنترنت وحرب النجوم وتقنية الكيمياء الحيوية وخارطة جينوم الجينية. لا نريد أن نصبح عقلانيين إلى الحد الذي لا نعود فيه قادرين على التأثر بموت ضحايا الإسرائيليين في فلسطين ولبنان وضحايا العصابات الصربية في البوسنة والهرسك وكوسوفو. لكن العاطفة القوية يجب ألا تلغي مهمة العقل. الله وضع فينا القلب ووضع العقل أيضاً. يجب أن نشعر بقلبنا ونفكر بعقلنا وألا نترك التفكير لغيرنا والعاطفة لنا. هذا انسياق وراء الآخرين، وواحد من أفضل الأمثلة على صواب نظرية القطيع.

هل هذا موقف جديد؟. لا. شعْرنا العربي المدهش أصدق عاطفة من شعر أي أمّة أخرى أعرفه، لكن كتابات العرب في العلوم والطب والتاريخ والفلك والفلسفة كانت عقلانية أيضاً. كان هناك توازن بين العاطفة والعقل لا أشعر أنه موجود اليوم. لذا لا نجد اتخاذ القرار العقلاني سهلاً في بعض الحالات حتى لو كان في شأن نشاط نحبّه جميعاً مثل الرياضة.

أفكّر في هذا الوضع أحياناً فأقول لنفسي إن السبب في طغيان العاطفة على العقل ربما كان تخلّفنا الراهن وضعفنا. الضعيف عادة أكثر عاطفية من القوي لأنه قليل الحيلة فيسلّم أمر نفسه إلى عاطفته كأنه بذلك يستخدمها طريقاً يعبره إلى تحقيق التوازن النفساني الحرج. القوي ـ الله وحده هو القوي لذا لن نتحدث عمن يعتبرون أنفسهم أقوياء في الدنيا لأن مصيرنا كلّنا هو هذه الحفرة التي تنتظرنا. ربما كان السبب أيضاً ضحالة الثقافة والوعي. تسمع أحياناً أشخاصاً يتحدثون في التلفزيون عن العلوم والاقتصاد والرياضة كأنهم يتحدثون إلى أنفسهم ـ لا وجود للمشاهد أو المستمع ولا اعتبار. يستطيع أن يقول أي شيء ويحاول أن يُبطل الحق ويحقّ الباطل ويُنظّر كما يشاء.

ثم لماذا نحن هكذا؟. إذا أعجبنا شخص أو فريق رياضي فإننا نحب فيه كل شيء بما في ذلك أخطاؤه مع أننا نعرف أنه لا يوجد شخص بلا أخطاء. إذا أبغضنا أحداً فلا شيء فيه يستحق الاحترام. نحن أيضاً لا نحب أن نسمع في من نحبه نقداً مهما كان نوعه، ولا نحب أن نسمع عمن نحبه سوى الإطراء والخير والمثالية. لماذا نهوى مثل هذا التطرّف في الحكم؟.

القلوب المتحجرة

الصفة التي أطلقها على بعض رجال الأعمال الذين لا يهتمون إلا بأنفسهم هي رجال الأعمال ذوي القلوب المتحجرة. هذا النوع يجمع المال من أي مصدر بغض النظر عن حسن التعامل الذي يمليه علينا ديننا. حتى لو تمسّك هذا النوع من رجال الأعمال بالمبادىء لحظة فإنها يمكن أن تنقلب بسرعة ويصبح المبدأ الوحيد هو مبدأ الربح والخسارة. لا مشكلة في أن همّ كثيرين من رجال الأعمال جمع الثروة وليس جمع الأصدقاء لكن هناك حدود لكل شيء. عندما لا تُوضع القوانين التي تمنع القطاع الخاص من الاحتكار والإغراق والمنافسة غير المشروعة فهذا يشجع رجال الأعمال ذوي القلوب المتحجرة. عندما لا توضع القوانين التي تقدم للجميع المساواة في الفرص وتشجع تأسيس الشركات الصغيرة وأصحاب الأفكار الكبيرة فهذا يحدّ السوق ويترك لرجال الأعمال ذوي القلوب المتحجرة مرونة أكبر في التحرّك في الأسواق وتعظيم ثرواتهم بغير حق.

لا توجد هيبة للحكومة لدى بعضهم. هناك شركات تتهرّب من دفع الزكاة. يمكن في الغرب «تفادي» دفع الضريبة لكن «التهرّب» منها جريمة، وربما حاول بريطاني أو ماني خداع مصلحة الضرائب لكن ندمه سيكون شديداً إذا وقع بيد المحققين. إذا كانت عقوبة التهرّب من دفع الضرائب جريمة في الغرب لأنها واجب اجتماعي فيجب أن يكون التهرّب من الزكاة التي لا تزيد على ٢,٥٪ سنوياً جريمة أكبر منها لأنها فرض على المسلمين وواجب أخلاقي واجتماعي.

أعرف مصنعاً يسجل خسارة وراء خسارة منذ ١٥ عاماً. هل السبب التهرّب من تقديم مساهمة صغيرة مثل الزكاة؟. الإثبات لم أفكّر فيه لأن هذا ليس عملي. أريد فقط أن أسأل كيف يستمر مصنع ١٥ سنة من دون أرباح؟. هذا ليس كل شيء. نظام الزكاة إسلامي ومع ذلك تُحسب على أساس السنوات الميلادية. نعرف أن السنة الهجرية أقل من السنة الميلادية بـ١١ يوماً لذا يضيع على مستحقي الزكاة الفرق بين التقويمين. أرسلت بهذا خطاباً إلى ابن باز رحمه الله فكتب إنه سيحيل الموضوع إلى هيئة كبار العلماء. وصلني كتاب آخر من وزير المالية الذي لفتّ انتباهه إلى الموضوع نفسه لكن النظام لا يزال يعتمد التقويم الميلادي.

لا أعرف إن كان بليونير مثل بيل غيتس أو تيد تيرنر يؤمن باليوم الآخر لكن هذين وغيرهما الألوف من الأغنياء يتبرعون سنوياً ببلايين الدولارات لصالح جمعيات خيرية. يدفعون الضرائب للحكومة مثل الباقين ويدفعون لأعمال الخير. عندنا كثيرون من أصحاب البلايين أيضاً وعدد أكبر منهم من أصحاب الملايين لكن بعض هؤلاء لا يتبرعون لأعمال الخير قط أو لا يتبرعون بسخاء غيتس وتيرنر.

الوطن والمواطن

ليس من الإنصاف التحدّث عن مسؤولية المسؤول في شأن القضايا الاقتصادية وإغفال مسؤولية المواطن. صاحب البيت مسؤول عما يحدث في بيته لكن في البيت آخرين أيضاً وهم يتحملون جزءاً مهماً من المسؤولية. لا يمكن دائماً أن نلقي على رب البيت بكل الأعباء. إذا كانت الفائدة مشتركة فإن المسؤولية يجب أن تكون مشتركة أيضاً. في السياسة هذا لا يحدث دائماً. إذا حققت السياسات الاقتصادية التي تضعها الحكومة النجاح فالجميع سيستفيد من هذا النجاح لكن إذا فشلت هذه السياسات فالفشل ليس فشلاً للحكومة فقط، كما يعتقد بعض الناس، بل للجميع لأنهم سيتضررون منه.

أعيش ولله الحمد أفضل حياة ممكنة. أسافر متى شئت وأعود متى شئت وأعمل عندما أريد. لست مضطراً لأن أكون في مكتبي في الثامنة صباحاً لاستقبال المراجعين أو الانصات إلى نقاش ليس له نهاية في جلسات لا نهاية لها. أعرف الحياة التي يعيشها بعض أصدقائي وزملائي الذين يعملون في الحكومة والرواتب التي يتقاضونها فأقدّر تضحياتهم، وأعتبرهم أبطالاً يقدّمون دروساً عظيمة في الإخلاص.

جميعنا يعرف المشاكل وأعتقد ان بعضنا على الأقل يعرف الحلول. بعض الحلول بيد الحكومة، هذا لا مفرّ من الاعتراف به. بعضها الآخر في يدنا نحن أبناء وبنات السعودية وكل أبناء وبنات الدول العربية الأخرى. نحن في حاجة الى رفع مستوى الثقافة. الثقافة ليست التعليم. التعليم جزء منها لكن الثقافة تتضمن سلوكاً حضارياً. تجد كثيرين يجب أن يستمر دوامهم ثماني ساعات فيعملون ثلاث ساعات أو أقل أو أكثر قليلاً ثم يتركون العمل إلى مكان آخر. سعوديون كثيرون زاروا دولاً أخرى ولا شك أنهم اطلعوا على تقدير الأجانب للعمل والتزامهم به. الشيخ محمد عبده قال إنه رأى في الشرق مسلمين بلا إسلام ورأى في الغرب إسلاماً بلا مسلمين. كيف يفهم بعض الناس الإسلام؟. أعتقد أن أحد جوانب هذا الفهم هو أن يشعر الموظف الذي يذهب إلى عمله في الثامنة والربع صباحاً بدلاً من الثامنة أنه يتقاضى مالاً لقاء عمل لم يقم به.

في جامعة الملك سعود عرفت مسؤولاً في قسم القبول والتسجيل كان يعتقد أنه سيد الناس فكان يغلق باب مكتبه على نفسه ويترك الطلاب تحت الشمس في عز الظهيرة. ذهبت إليه مرة عندما كنت معيداً فوجدت طابوراً طويلاً فأخذت دوري فيه وانتظرت. مرت فترة طويلة جداً ولم يتحرّك الطابور فتقدمت وطرقت الباب فلم أسمع جواباً ففتحته وإذ بصاحبنا يقرأ صحيفة. التفتَ جانباً ونظر إلي بلا اهتمام ثم عاد إلى صحيفته. قرأت عليه السلام فلم يجب. تابع قراءة الصحيفة وقال من فوق سطورها: «روح الآن! بعدين»، ثم صرفني بظهر يده. لم تعد المسألة هنا شخصية. فتحت الباب على اتساعه ثم تقدمت منه بسرعة وقلت: «عندما يدخل الناس

على الملك يقف لهم ويقدرهم ويحترمهم ويسألهم حاجتهم. كيف تسمح لك أخلاقك بقراءة صحيفة فيما الطلاب تحت الشمس؟. كيف تجعل ما تأخذه حلالاً؟».

الإسلام لا يعني العبادة فقط بل أيضاً احترام الناس والخلق الحسن والجهد وبناء النفس وعمارة الأرض. الرسول يقول: «المؤمن القوي خيرٌ وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف». لهذا القول معنى عميق. القوة ليست قوة الجسد فقط بل قوة النفس. الكسب قوة اقتصادية أيضاً. من يعمل يتقاضى أجراً ويعيل بدلاً من أن يُعال. بعضنا كبر وهرم ولم يعد يستطيع تغيير عاداته. الالتزام الذي نتحدث عنه هنا يجب أن يكون أكثر تأصّلاً. طبعاً يجب أن يتعلم الطالب الرياضيات والفيزياء والكيمياء لكنه يجب أن يتعلم أيضاً التزام أنظمة المرور وتجنّب الهدر ومعاملة الناس بالحسنى.

بعضنا لا يعامل الأجانب الذين يعملون في السعودية معاملة جيدة. أحد الأسباب هو العصبية. نحن كشعب مسلم يجب أن نكون أقل الناس عصبية لكننا لسنا هكذا دائماً. العصبية موجودة في كل دول العالم لكن ألا يجدر بشعب محمد بن عبدالله عليه أفضل الصلاة والتسليم الذي يقول «لا فرق بين عربي وأعجمي الا بالتقوى» أن نكون أقل الناس عصبيّة؟. ألا يجدر بنا تذكّر الحديث الشريف: «إن الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم»؟.

فهم الدين والتحلي بالأخلاق والتعامل مع الآخرين يوسع الأفق ويفلّ العصبية. الإنغلاق يؤدي إلى العكس. أجانب كثيرون في السعودية لا يحبوننا لأننا لا نعاملهم جيداً. هؤلاء يضيفون إلى بلدنا ويدعمون اقتصاده. بدلاً من تنفير من نستقدمهم يجب أن نجعلهم يتعلقون بنا. السعودية يجب أن تكون أفضل دولة يمكن أن يعمل فيها الهندي أو المصري أو الأوروبي أو أي شخص آخر. عندما يغادر هذا الشخص الى بلده يجب أن يكون خير سفير للسعودية والسعوديين. يمكن توسيع نطاق هذا الجهد ليتضمن تقديم المنح الدراسية للمتفوقين المسلمين باعداد مناسبة. عندما يتخرج هؤلاء ويتولون مناصب ادارية وقيادية في بلادهم سيكونون إخوة وأصدقاء وشركاء تجاريين لنا.

قل كلمتك وقف

من الأقوال الشائعة التي يجب تصحيحها: «قل كلمتك وامش». هذا قول يثير الإعصاب. أفهم تماماً لماذا يقرر المرء أحياناً ان يترك الأمور على غاربها. أحياناً أكون في سيارتي فأرى سائقاً أمامي أو راكباً يرمي من النافذة علبة شراب فارغة أو أي نفايات فأتقدم السائق وأستوقف السيارة وألفت نظر من فيها إلى أهمية احترام الأملاك العامة وحقوق الغير. كم سائقاً يمكن ان أستوقف في اليوم الواحد؟. التوعية لا تعني دائماً إلقاء المحاضرات وطباعة الكتب التي لا

تستطيع أن تعطيها حقها كاملاً إلا آلة إزالة الأحبار. يجب أن نعرف أن الطريق لنا ولغيرنا وأنه امتداد لبيوتنا. إذا كنا لا نرمي النفايات تحت السرير فلماذا نرميها في الطريق العام؟. هذا لنا وهذا لنا أيضاً. إذا قررنا أن نقول شيئاً في حالة كهذه فعلينا ألا «نمشي» بعيداً بل أن نبقى في مكاننا للدفاع عن وجهة نظرنا والإيضاح بأن إلقاء النفايات في غير الاماكن المخصصة لها يكلف الدولة مبالغ طائلة لجمعها، كان يمكن الاستفادة منها في توفير فرص عمل جديدة، ويلحق الأضرار بالبيئة.

لا يمكن أن نواجه الأمور بواقعية أو عدل وننتظر أن يحبنا الجميع. أنت تفعل ما تعتقد أنه صحيح وصائب وتستعد بعدها للدفاع عن رأيك. إذا أثبت الآخرون أنك مخطىء يجب أن تكون أول المعتذرين وأسبقهم إلى تصحيح الخطأ. مسؤوليتي في شركتي تحتم عليّ اتخاذ القرار الصحيح وليس القرار الذي يجعلني محبوباً. كيف سيستفيد العاملون في المصنع إن توخيت الحب في قراراتي ووجدوا أنفسهم في الطريق لأنني دفعت شركتي إلى الإفلاس بتلك القرارات العاطفية؟.

قرار توزيع الكهرباء بأسعار مدعومة ليس قراراً صحيحاً. الصحيح هو بيع الكهرباء بالسعر الحقيقي. أنا وغيري من رجال الاعمال نستطيع دفع فاتورة الكهرباء بسعرها الحقيقي فلماذا نقدمها بسعر مدعوم؟. الماء مثل الكهرباء في المدن الكبيرة ومثلهما الخدمات المدعومة الأخرى. يجب ألا تدعم أي دولة أي مادة مهما كانت إلا في أضيق الحدود وفي حالات خاصة جداً فمثلاً تسعير الماء بكلفته الحقيقية في المناطق الصحراوية يمكن أن يؤدي إلى هجرة سكانها لذا لا نحل هنا المشكلة بل نتسبب بمشكلة أكبر. ما يجب على كل الدول أن تفعله هو أن تدعم الفقراء ومحدودي الدخل لكي يعيشوا الحياة التي تليق بالبشر. يجب ألا ينام أحد جائعاً. ليس في الفقر كرامة لذا يجب أن تكون مهمة الدولة مساعدة الفقراء على الخروج من دائرة الفقر. هل هذا هدف عاطفي؟. لا! هذا هدف واقعي مئة في المئة ولا يمكن ان يتحقق إلا بقرارات واقعية لا تعطي العاطفة أي اعتبار.

لماذا؟. لأنه في طبيعة معظم البشر شيء يجعلهم يسيئون استخدام أي شيء يحصلون عليه مجاناً. لست طبيباً نفسانياً لذا لا أستطيع أن أقدم سبباً. أنا رجل أعمال وأعرف أن لكل مادة قيمة. النفايات التي نرميها في السعودية لها قيمة كبيرة. هذا الموضوع كان محور محاضرة القيتها في مؤتمر نظمته وزارة الشؤون البلدية والقروية دعوت فيها الى فرز النفايات من المنازل، وتفعيل الدعم الحكومي لعملية إعادة تصنيع النفايات واستخدامها. تحدثت في المحاضرة عن مظاهر الهدر، ودعوت إلى الزام كل قطاع صناعي بتحمل تكلفة تجميع ما يُستخدم من عبوات وأغلفة، اضافة الى تنظيم حملة وطنية للتوعية بأهمية فرز النفايات بدلاً من احراقها والتسبب في زيادة نسبة تلوث الهواء في المدن السعودية.

هذا الموضوع شغلني نحو سنة ونصف السنة أعددت خلالها عدداً من الدراسات والتوصيات التي رفعتها إلى مجلس الشورى وعرضتها على جهات حكوميّة عدّة ثم توقفت. شعرت انني أديت واجبي ولم أعد قادراً على متابعة هذه القضية كأنها قضية تخصني وحدي. كم هو عدد الوظائف التي يمكن توفيرها بقيمة النفايات التي نحرقها؟. كم عدد المصانع التي يمكن تأسيسها لاستغلال النفايات والمخلفات؟. كم مليون ريال سيدخل على الدولة نتيجة كل هذه الجهود؟. ما هي قيمة تحسين البيئة وتنقية الهواء وترك وطن نظيف لأولادنا؟.

عندما كنّا في الشركة السعودية لصناعة الورق نقدم الضمان الصحي والأدوية مجاناً لاحظنا وجود إفراط في استخدام الدواء والكشف الصحي. وضعنا «رسماً» للكشف الصحي في الحالات التي لا يتمّ فيها الكشف بتحويل من طبيب المصنع نسبته ١٥٪ من التكلفة ورسماً آخر نسبته ١٠٪ على سعر الأدوية فهبطت نفقاتنا فوراً بنسبة كبيرة. لم يعد العامل يطلب كشفاً صحيّاً إلا اذا كان في حاجة إلى ذلك والدواء مثله.

محاربة الهدر

إذا كانت الكهرباء بسعر مدعوم والماء بسعر مدعوم فلماذا أطفىء النور عندما اخرج من البيت؟. لماذا لا استخدم للوضوء كمية من الماء لا تزيد فقط عما كان في الإناء الذي كان الرسول صلى الله عليه وسلم يتوضأ منه بل تكفي لوضوء الصحابة جميعا؟.

إذا خرجت من مكتبي وتذكرت حتى وأنا في سريري أنني تركت النور مضاءً فإنني أعود لإطفائه. الفضل في هذه العادة لعبد العزيز القريشي محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي السابق الذي كان يقول لابنه عادل إن المرء الذي يترك نوراً مضاءً في غرفة لا يستخدمها كمن يمسك ورقة نقدية فئة ١٠٠ ريال ويحرقها. هذا قول علق في ذاكرتي منذ سمعته. ترك الأضواء مُنارة بلا سبب شيء لا أستطيع الصبر عليه في بيتي ولا أسكت عنه وأعلّمه لبناتي وابني.

ثم هل جاء أجدادنا من السويد كي نترك مكيفات الهواء تعمل ليل نهار في حضورنا وفي غيابنا؟. جئنا من الصحراء ولا تزال الصحراء في دمنا. ماذا يحدث إذا دخلنا البيت ثم أدرنا مكيفات الهواء عشر دقائق إلى أن تذهب الحرارة من الغرفة؟. سنذوب من الحر؟. ما هي نسبة السعوديين الذين يوقفون مكيفات الهواء عندما يخرجون من بيوتهم؟. كم يكلف هذا الهدر؟. إذا أحرق أحدنا ورقة نقدية من فئة ١٠٠ ريال أمام الناس أما كانوا سيعتقدون أنه مجنون؟. كيف يقبل على نفسه إذًا حرق مئات الريالات بهدر الكهرباء والماء؟.

ربما كان جزء من المشكلة هنا الاعتقاد ان الأموال العامة شيء والأموال الخاصة شيء آخر. كثيرون يعتقدون أن سوء التعامل مع المال العام ليس حراماً، ولا أشعر أن لدى الكثيرين الغيرة

المطلوبة على الممتلكات العامة. لك من هذه الممتلكات ما يعادل ١ على ١٥ مليون، لذا أنت شريكٌ فيها ومالكٌ لهذا الجزء. هناك تكلفة معينة للكهرباء وأخرى للماء. المستهلك الذي يهدر هذه الخدمات لا يحمّل الدولة قسماً من التكاليف بل يحمّل المواطنين الآخرين قسماً آخر. ستجد أن شريحة من المواطنين المقتصدين يدفعون التكاليف التي يجب أن يدفعها الآخرون. إذاً الهدر هنا ليس هدراً للمال العام بل للمال الخاص أيضاً. لو أن الدولة حددت الفئات الواجب مساعدتها ووضعت في جيب كل فرد من تلك الفئات قيمة الدعم، ولتكن ٣٠٠٠ ريال سنوياً مثلاً، هل كان الفرد سيترك ريالاته تخرج من جيبه هدراً؟. الاقتصاد في استهلاك الكهرباء والماء هنا ترجمة فورية للمال. تستطيع الدولة تحقيق الأرباح من بعض نشاطاتها لكننا لا نتحدث هنا عن أرباح بل عن صرف الأموال على المستحقين للمعونة الحكومية أكثر من غيرهم.

أعرف أن هذا الموضوع يثير شجون بعض الناس لكن معظم المواضيع التي تتطلب حلولاً عاجلة لا يثير الشجون فقط. قضية الهدر من بين القضايا التي تشغل تفكيري مثلها مثل توطين الوظائف وزيادة فرص العمل والدعوة الإسلامية وغيرها، لكنني أود أن أشدد هنا على ان منع الهدر من خلال تقديم الخدمات لكل مستفيد بسعرها الحقيقي، واللجوء إلى المنافسة وتحسين كفاءة إدارة الخدمات العامة لخفض أسعار هذه الخدمات، وجهان لعملة واحدة ولا يستقيم أحدهما دون الآخر. اعتقادي قوي بضرورة ترك كل خدمة بقيمتها الحقيقية واستخدام ما توفّره الدولة من ذلك في أغراض أخرى مثل مساعدة المحتاجين ورفع مستوى معيشة أفراد الطبقة الفقيرة وزيادة الرواتب أو تحسين الضمان الاجتماعي لمستحقيه والتعليم وغيره.

العالم بلا رتوش

في الاقتصاد والأعمال والسياسة وكل شيء آخر يجب أن نكون قادرين على أن نرى العالم كما هو. هذه، في اعتقادي، هي النظرة الحقيقية وليس النظرة إلى العالم كما نتمناه أن يكون. يجب أن نرى الحقيقة بغض النظر عن مرارتها. الفاشلون، في رأيي، هم الذين يمارسون هواية التمنّي ويقفلون الباب على أنفسهم ويتصورون العالم كما يتمنونه. بعض الناس يترك حضارته وتاريخه وأحياناً معظم دينه ويركب قطار حضارات أخرى ويحاول أن يقدم حضارته الأصلية إلى أبناء حضارته المكتسبة «مغسولة» من كل ما يعتقد أنه يمكن أن يثير الامتعاض أو الاستغراب. في أميركا ملايين المسلمين لكن الإسلام ليس أميركياً.

مثلاً قرر الإسلام في الكتاب والسنة عقوبات محددة لجرائم القصاص وجرائم الحدود. السرقة التي تتوافر فيها شروط معينة توجب إقامة الحد وهو قطع يد السارق. لا أستطيع أن أقول عكس ذلك لكن أستطيع أن أبيّن لمحدثي ان قطع اليد ليس حد كل سرقة. ليس في المرة

الأولى وليس إن كانت هناك مجاعة وليس إن لم يكن المال في حرز. قطع اليد ليس عقوبة السرقة إن كان المال في الشارع.

العقاب في الإسلام ليس سراً. السارق يعرف العقاب الذي ينتظره وكذلك من يغتصب طفلة في الرابعة من العمر. أكاد أعتقد مما أراه وأسمعه وأقرأه في الغرب ان أكثر التعاطف مع المجرم وليس الضحية. لا أعتقد أننا مضطرون لأن نصبح هكذا أو أن نمعن في اقتراح الأعذار التي أسمعها من بعض العرب في الدول الغربية. الأشياء التي يحلّلها الدين ويحرّمها معروفة ولكل منها شروطها. الإسلام يسمح بالزواج من أربع نساء لكنه لا يجبر أحداً على الزواج من أربع نساء. علينا أن نحاول دائماً أن نبيّن هذه الحقائق. اعتذار بعض الناس للأجانب عن حقائق إسلامية مثل هذه لا يخدم شيئاً مفيداً. بعض الناس يقول إن هذا ضروري لكسب الرأي العام. أحياناً نعطي هذه الأمور اهتماماً أكبر من حجمها بكثير. يجب أن نحاول كسب الناس إلى ديننا وقضايانا لكن ضمن حدود. هذا الكسب ليس حساباً مفتوحاً نصرف منه كما نشاء لكي نستميل الرأي العام فنحن في النهاية ما جُبلنا عليه ولا توجد فائدة ظاهرة من تشويه الحقائق أو تطويعها لأي سبب مهما كان نوعه. وحتى لو أنفقنا بلايين الدولارات فلست متأكداً أن صورة العربي في الغرب ستتحسن. الممارسة اليومية والتعامل المستمر والتجربة هي التي تحسّن الصورة. يكفي أن يتصرف عربي واحد بلا مسؤولية في مكان ما لإدانة ٢٥٠ مليون عربي لم يفعلوا شيئاً. العكس صحيح أيضاً. الحب شيء والاحترام شيء. لن يحترمنا الغرب لأنه يحبّنا بل لأن له مصالح اقتصادية معنا. إذا كان من خيار بين الموقفين فليكن الاحترام وليس الحب.[1]

في نهاية عام ١٩٩٩ التقيت في الرياض جيمس بيكر وزير الخارجية الأميركية الأسبق خلال حفلة عشاء فسأله الشيخ عبدالرحمن الجريسي رئيس الغرفة التجارية في الرياض لماذا

---

[1] مرة كنت أنتظر طائرة في احد المطارات الأميركية وطال الانتظار فاشتريت وجبة سريعة ومعها شراب كوكا كولا. في العادة يمكن إعادة تعبئة كأس الشراب مجاناً، وهذا ما فعلته قبل ان انتبه إلى أن لإعادة التعبئة سعراً بسيطاً هو ٢٥ سنتاً. لم أعد أستطيع إعادة ما في الكأس، ولم يكن الانتظار في الطابور سهلاً لأنه كان طويلاً جداً. أشرت إلى البائع من مكاني في آخر الطابور بما معناه انني أريد دفع ثمن إعادة التعبئة فقط فرفض وأدخلني بحركة يده من بعيد في الطابور. القضية هنا ليست قضية ٢٥ سنتاً. ما هي مضاعفات الخروج من الطابور قبل أن أسدد ثمن ما اشتريته؟ . لو سئلتُ لماذا لم تدفع الثمن كنت قلتُ إن إعادة التعبئة مجانية في كل مكان لكن من شروط إجابة الدعوة ألا تكون أكلتَ أو شربتَ حراماً. من يفعل هذا لا يُستجاب له كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم. بقيت في الطابور حتى جاء دوري ودفعت وعدت الى طاولة فانتبهت إلى امرأة مليئة قربي كانت تراقبني من دون أن أدري. «الناس عادة»، قالت لي باستغراب، «لا يتحملون ما تحملته من أجل ٢٥ سنتاً. أنت من أين؟». كيف يردّ المرء على سؤال مثل هذا؟. «أنا سعودي»؟. لكن لا بدّ أنني كنت أفكر بشروط الدعوة فقلت: «مسلم من السعودية». كانت يهودية كما اخبرتني بعدها، وكنت أرى من حركة رأسها أن ما فعلته أثر فيها. لا أعرف الانطباع الذي تركته في تلك المرأة لكنني اعتقد أنني كسبت احترامها للإسلام والسعودية لقاء ربع دولار.

يعتقد ان الاميركيين مكروهون في العالم العربي وفي كثير من أنحاء العالم؟ . أجاب بيكر ان أحد الاسباب قصف الصرب الذي كان خطأ لأن الولايات المتحدة لم تحصل على موافقة الامم المتحدة على ذلك . وأضاف : «خلال حرب الخليج كان لدينا تفويض من الامم المتحدة لكن عندما نقرر نحن الاميركيين ضرب بلد من غير تفويض فهذا يجعلنا نبدو أمام العالم كأننا نتصرف كما نشاء» . وألحق بيكر بهذا السبب المبادىء التي تدعو بلاده إلى تطبيقها مثل العولمة وتحرير السوق فهذه أيضاً من الأسباب التي لا تجعل الناس يحبون أميركا لأنها تُظهر بذلك كأنها تريد فرض هذه الأمور على الدول الأخرى حتى لو كانت في مصلحة تلك الدول ، على حد قوله . فقلت له : «ربما . لكن الناس يكرهونكم بسبب ازدواجية مواقفكم . انتم تقاطعون كوبا منذ اكتوبر عام ١٩٦٠ وتريدون من العرب عدم مقاطعة إسرائيل . هل هناك مقارنة بين ما فعلته كوبا بأميركا وما فعلته اسرائيل بالعرب؟» .[١]

كثيرون يرون أن مسار المفاوضات العربية مع اسرائيل لن يتغير إلا بتغيير موازين القوى في المنطقة وليس بالتوجه إلى أميركا للضغط على اسرائيل . إذا استمر اختلال موازين القوى فإن المفاوضات ستختل هي الأخرى . الطريق إلى تغيير موازين القوى يكمن في أحد حلين أولهما شاق وطويل لكنه الأفضل والأدوم وهو حدوث نهضة شاملة في الدول العربية تقوم على صناعات وتقنيات متفوقة واقتصاد حر قوي . الحل الثاني هو إعادة بعض التوازن إلى موازين القوى في المنطقة من خلال امتلاك أسلحة الدمار التي تخيف اسرائيل وهذا قد يعود على المنطقة كلها بعواقب وخيمة .

الأميركيون يعرفون أهمية مصالحهم الذاتية فكلما ازدادت قوتنا اقتصادياً وسياسياً زاد الأميركيون احترامهم لنا . يمكن ان يقاطعوا ليبيا لكنهم لا يستطيعون مقاطعة الصين لأنها شريك تجاري كبير لذا وجدت واشنطن نفسها مضطرة إلى الاعتذار من بكين في إثر حادث اصطدام طائرة تجسس وطائرة حربية صينية في ابريل ٢٠٠١ . يجب مع ذلك التفريق تماماً بين الحكومة الأميركية والشعب الأميركي . العلم الأميركي يمثل كل الأميركيين وليس الحكومة فقط . عندما يُحرق علم أميركي في مظاهرة فإن ما يُحرق رمز لسائر الأميركيين الذين لا يتفق كثير منهم ووجهة نظر حكومتهم فننجح في توجيه غضبهم ضدنا وليس ضد حكومتهم .

---

[١] خلال اللقاء نفسه ذكّرت بيكر بما قاله مرة عبر الإعلام لإسحاق شامير رئيس وزراء اسرائيل الأسبق من انه إذا كان جاداً في طلب السلام يستطيع الاتصال هاتفياً بالبيت الأبيض . سألته إن كان أعطاه فعلاً رقم هاتف البيت الأبيض فضحك بيكر طويلاً وقال انه كان فعلاً كذلك ثم أردف ان أول ما لفت انتباه الإدارة الاميركية بعد تصريحه حجم الدعم لموقف الحكومة الأميركية إذ انهالت أكثر المكالمات على البيت الأبيض بالتأييد . اتصل الرئيس جورج بوش بوزير خارجيته بيكر بعدها وقال له إنه إذا أراد أن يصبح بطلاً عليه ان يعطي رقم هاتف وزارة الخارجية وليس رقم البيت الأبيض . واشتكى عمال الهاتف في البيت الأبيض إلى بيكر من كثرة المكالمات التي تلقوها فأرسل اليهم باقة ورد مع اعتذاره .

خلال متابعة مظاهرة ضد السياسة الأميركية على التلفزيون رأينا المتظاهرين يحرقون العلم الأميركي فسألني صديق رأيي فقلت إن هذا نوع من الهدر فاستغرب. قلت: كان ممكناً صنع ثوب لطفلة فقيرة من قماش العلم. ما هي الفائدة من احراقه؟ لن يضر ذلك من يكرهون ولن ينفع من يحبون. حرق علم أو ألف علم لن يوجع واشنطن ولن يغير سياساتها. إذا تنادى العرب لمقاطعة المنظفات الأميركية يوماً واحداً فقط فهذا موقف ستتحدث عنه الصحافة الأميركية اسبوعاً. نشط اقتصادك وقوّ نفسك وقوّ بلدك ووحد كلمتك وستجد أن معاملة الأميركيين بدأت تتغير آلياً. لو كان العرب حققوا هذه الأهداف لما استطاعت أميركا قصف ليبيا في عملية اثارت سخطاً عربياً كبيراً. كنت في مجلس أحد أعمامي الكبار آنذاك ورأيت كيف كان يتحدث إلى مبعوث أميركي بعد قصف ليبيا. رأيت انفعاله الشديد وهو يسأل: كيف تقوم دولة مثل أميركا بعمل مثل هذا ضد دولة مثل ليبيا؟ بأي حق؟.

العمل والتعامل

أحياناً تجد أن لبعض الناس مصلحة معينة وهدفاً مقصوداً في التضييق والتشدد والتزمّت. بعض هؤلاء يصيغون مواقفهم في أسئلة يوجهونها إلى بعض المشايخ كأنهم يحاولون دفعهم إلى القول بتحريمها أو منعها. عندنا في السعودية لعبة ورق اسمها «البلوت». يأتي شخص فيقول للشيخ مثلاً: «الناس الذين يلعبون هذه اللعبة يفوّتون الصلاة ويثيرون العداوة في ما بينهم ويقامرون ويحلفون بالطلاق فهل هذه اللعبة حلال أم حرام؟» فلا يجد الشيخ سبيلاً سوى القول إنها حرام. الاعتراض هنا ليس على الحكم بل على طبيعة السؤال الذي لو صيغ بشكل مختلف فلربما اختلف الجواب. لماذا يحدث هذا؟. لأن بعض الناس يريد أن يمنع كل شيء تقريباً. بعض هؤلاء الشيوخ صار يعرف الغرض الحقيقي الكامن وراء هذا النوع من الأسئلة فيتوخى التحديد في إجابته بالقول: «إن كان كما تقول فهو كذا وكذا».

بعض المعتقدات الخاطئة يمكن ان يستمر سنوات قبل أن يكتشف الناس انها ليست خطأ. الجهل هنا ليس سبباً بل اجتهاد في غير محله أو ضيق النظرة إلى موضوع أكثر رحابة مما يظنّه الكثيرون. فضيلة الشيخ الدكتور عبدالله المطلق سُئل مرة عن جواز إيداع المال في مصارف غير إسلامية فردّ على السائل بأن الرسول صلى الله عليه وسلم مات ودرعه مرهونة عند يهودي. لماذا اليهودي مع أن المدينة مليئة بالمسلمين الميسورين؟. لكي يبيّن للناس جواز التعامل التجاري مع غير المسلمين. مثلاً يسود اعتقاد لدى بعض الناس بأن التأمين بكل أنواعه حرام. توصلت إلى هذه النتيجة جزئياً عن قناعة شخصية بعدما سمعت علماء دين يقولون بعدم جواز التأمين. هذا يعني الكثير بالنسبة لجميع رجال الأعمال وأصحاب الشركات. أنا مضطر إلى تأمين المصنع. تفادي شركات التأمين العادية يُبقي خيارين: الأول عدم التأمين بتاتاً وهذا غير ممكن،

والثاني التأمين لدى شركات التكافل الإسلامي مما يحدّ الخيارات كثيراً. ثم حدث مرة وتداعيت وبعض أصدقائي وزملائي الخريجين من كلية الهندسة إلى تنظيم جلسة في مطلع كل شهر للتحاور في شأن موضوع ساخن. من هؤلاء محمد الخريّف ويوسف الربيعان وعبد الله المعمر ورائد المشعل وشويش المطيري الذي اصبح في ما بعد عضواً في مجلس الشورى. التأمين كان الموضوع الأول بالإجماع فدعونا الشيخ مصطفى الزرقا رحمه الله عضو المجمع الفقهي مدافعاً عن التأمين، واخترنا من المعارضين شيخاً نال شهادة الدكتوراه على دراسة جامعية انتهى فيها إلى تحريم التأمين.

تلك المناظرة كانت من أمتع المناظرات التي شهدتها في حياتي. استمرت ثلاث أو اربع ساعات في مزرعة محمد الخريّف خارج الرياض، وجلس الشيخ الزرقا ومناظره على كرسيين فيما اقتعدنا الأرض. لا أعتقد أيضاً أنني شهدت في حياتي مناظرة تمكّن خلالها متكلم من إبطال حجج المتكلم الآخر. كانت حجج الشيخ الزرقا مقنعة لذا لم تنته المناظرة إلا ومعظمنا اقتنع أن التأمين العام ليس حراماً على الإطلاق، لكن بقيت بعض الشكوك في ما يخص التأمين على الحياة. أذكر معظم تفاصيل تلك المناظرة لكنني أفكّر فيها الآن وأتمنى لو أنني سجلتها على فيديو أو حتى على مسجلة خصوصاً أن الدكتور الزرقا انتقل إلى رحمة الله بعد ذلك. أعتقد أن أكثر ما شدّني في تلك المناظرة الطريقة البديعة التي قدّم فيها الشيخ الزرقا لموضوعه. له كتاب يتناول فيه التأمين لذا يتقن موضوعه جيداً، لكن المهم قدرته على إيصال رسالته بيسر وتسلسل منطقي. بدأ بالعموميات أولاً: لماذا يعتقد الناس أن التأمين حرام؟. لماذا يخلطون بين التأمين وأشكال التعاملات الأخرى؟. لماذا يعتقدون أن التأمين تدليس وربا وغبن وغرر؟.

زمننا لم يعد زمن العموميات والإلمام الموسوعي بكل شيء. المعلومات المتوافرة تزيد بملايين الأضعاف عن تلك التي كانت متوافرة قبل عقد واحد لذا لا مفر من التخصص في وقتنا الحاضر. هذا مهم لنا جميعاً لكنه حيوي وحاسم لمن هم في موقع الإفتاء وإرشاد الناس. بعض ما سمعته كان مفاجأة لم أتوقعها لكن المفاجأة الأكبر تمثلت في عدم إدراك من لا يعمل في الصناعة والتجارة أهمية التأمين.

عبدالحكيم ألاجوان

خسرتُ الكثير شخصياً لأنني لم أجد منذ بداية بناء المصنع عالماً مثل الشيخ الزرقا. كانت عندي شركتان قبل المناظرة الشهيرة تلك وكنّا ندفع رسوماً عالية جداً. إذا فقد سائق السيطرة على سيارته وهو ينحدر بها في اتجاه بيتي واصطدم بالجدار ومات لا سمح الله فما علاقتي بموته؟. في بلاد أخرى الأمور ليست هكذا. الاعتبارات تختلف والحقوق تختلف والمنطق ليس الأهم في كل شيء أحياناً. لو كنت أعيش في الغرب فلن يكون هذا ممكناً من دون تأمين

على الصحة والبيت والسيارة ومعظم الأشياء الأخرى. قلة فقط تستطيع تحمّل تكاليف دعوى واحدة كبيرة أمام المحكمة ناهيك عن الأضرار.

بعد تلك المناظرة بشهر تقريباً كنت في هيوستن والتقيت صديقي لاعب كرة السلة عبدالحكيم ألاجوان فقال لي انه سمع أن التأمين حرام في الإسلام ويريد ان يلغي كل بوليصاته. هذا القرار لا يمكن وصفه إلا بأنه كارثة في بلد مثل أميركا. حدّثته عن المناظرة وطلبت منه التريّث ثم أرسلت له كتاب الشيخ الزرقا وطلبت منه ان «يتدبّر» أمره في الإطلاع عليه عن طريق مترجم.

سأستسمح القارىء الكريم في الحديث قليلاً عن عبدالحكيم إذا شعر أن الموضوع لا يتصل بما تقدم في هذا الفصل لأن كثيرين يلاحقون أخبار هذا الرياضي العالمي المسلم. صداقتي مع عبدالحكيم بدأت في السعودية. كنت قبل ذلك أتابع أخباره الرياضية وعندما تناهى إليّ أنه توقف في الرياض وهو في طريقه إلى أداء العمرة عام ١٩٩٤ رغبت في التعرف عليه. كان عبدالحكيم فاز للتو في دوري الاتحاد الوطني لكرة السلة (NBA) ونال جائزة أفضل لاعب في كرة السلة في الولايات المتحدة، أي أفضل لاعب في العالم.

أحياناً تقابل شخصاً وتشعر فوراً بتوافق يحرّك عواطف الإنسان. هذا ما حدث عندما تعرّفت على عبدالحكيم. حدث بعدها أن سمعته يشتكي من قصر سريره في الفندق الذي ينزل فيه مقارنة بطوله غير العادي، ومن كثرة المكالمات الهاتفية التي ترده فدعوته إلى الإقامة في منزلي. عندما تسمع حديثاً عن الإسلام بغير العربية لا تشعر بالوقع الذي يُحدثه التحدث عنها بالعربية لكن لا يمكنك وأنت تسمع عبدالحكيم إلا أن تشعر بخشوع لأن إسلامه، إن شاء الله، نقي لا بدع فيه.[١] هو ناجح في حياته واستثماراته، ومن النوع الخجول الخلوق المتحفظ لكن نفسه تنطلق بسرعة عندما يعتاد الناس حوله فتجده ذكياً مرحاً وودوداً وخفيف الظل لذا توطدت علاقتنا بسرعة. مرة أسرّ لي أنه يفكّر بعد الانتهاء من الاتحاد الوطني لكرة السلة في العودة إلى السعودية ودراسة العربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما أنه يسعى إلى الزواج من مسلمة لكي يتعلم منها العربية ويتعرف على الحضارة العربية. بحثنا طويلاً فلم نصل الى نتيجة، ثم تعرّف على طالبة عراقية وهو يقدم منحاً دراسية وتزوجا.

---

[١] يبرز عمق إيمان عبدالحكيم في كتابه المعروف فهو يقدم له بالحمد والثناء على الله عز وجل ويختمه بالحمد والثناء على الله عز وجل. ويروي الكتاب سيرة عبدالحكيم في نيجيريا ثم في أميركا. إلى جانب صورة له وهو يصلي كتب عبدالحكيم: «حياتي تغيّرت بعدما عرفت الإسلام مرة أخرى. أخيراً وجدت ما كنت أبحث عنه». فوق صورة للكعبة المشرفة يقول عبدالحكيم: «تعمّق ايماني وأصبح قوياً جداً جداً بعدما حججت الى مكة». ويمكن ان نتصوّر أهمية إظهار هذا التمسك بالدين الإسلامي إذا عرفنا أن الكتاب الذي ألفه عبدالحكيم بمساعدة بيتر نوبلر لقي رواجاً كبيراً في أميركا وخارجها. أنظر: Olajuwon, Hakeem & Knobler, Peter. ***Living the Dream: My life and Basketball.*** Little Brown and Company, (New York, Canada 1996).

إذا حلّ صديقي عبدالحكيم في السعودية للعمرة فهو ضيفي ثلاثة أو أربعة أيام ثم يتوجه إلى مكة فالمدينة قبل أن يعود إلى أميركا. زارنا مرة مع ابنته الأولى وجدّتها. كانت زيارة ممتعة فعلاً. أحياناً أكون مرتبطاً بعمل خارج السعودية فأزوره عندما أذهب إلى هيوستن حيث يقيم. عندما نكون معاً في مكان عام أشعر كم يقدره الناس هناك. أحياناً يتقدم خمسون شاباً وفتاة وربما أكثر للحصول على توقيعه. هذا الاحترام لا يقتصر على الناس العاديين فقط فعندما دعا الرئيس جورج و. بوش في مايو ٢٠٠١ مجموعة من السياسيين والمثقفين ونجوم الرياضة إلى حديقة البيت الأبيض للإعلان عن قمة للدول الأفريقية ستعقد في واشنطن مطلع اكتوبر ٢٠٠١ كان عبدالحكيم في مقدمة هؤلاء وأدلى خلال الاحتفال بتصريح تناقلته الصحافة الدولية.

المسلم الجيد الذي عرفته في عبدالحكيم خلال وجوده في السعودية كان المسلم الجيد نفسه في أميركا. يصلي الفجر في مسجد قريب من بيته ثم يقرأ القرآن ويتعلم العربية بعد ذلك. من أعماله التي يشكر عليها أنه اشترى مبنى قديماً في هيوستن يشرف على تحويله إلى مركز إسلامي، إضافة إلى أنه داعية إسلامي ممتاز ويكثر من أعمال الخير.

التواصل مستمر بيننا دائماً وكذلك المزاح. كان ضيفي قبل دورة الاولمبياد في مدينة اطلنطا وكنّا نضع العشاء فلا يأكل متذرعاً بأن عليه المحافظة على لياقته استعداداً للمشاركة في المباريات. كنت أقول له إن هناك ١٣ لاعباً ولن يصل إليه الدور لكنه كان يصر على تجنّب تناول العشاء. في الاولمبياد لم يتح له اللعب أكثر من عشر دقائق فاتصلت به وذكّرته بكل أنواع الطعام التي أضاعها على نفسه من دون فائدة في النهاية.

كلّنا يكبر مع الزمن لكن السن مشكلة بالنسبة للرياضي. عندما أشاهد مباراة ولا يكون أداؤه عظيماً اتصل به على الفور وأقول له مزاحاً إنه صار هرماً. إذا لعب مباراة جيدة فهو الذي يتصل بي ليذكرني أنه لا يزال شاباً. مرة لعبنا في الرياض مباراة ودية وكان في الفريق نفسه معي. كلما ملكت الكرة كنت أسدد من دون أن أمرر له. أخيراً وقف وقال: «أنا لاعب معروف وجميع لاعبي اتحاد كرة السلة الأميركي يحترمونني أكثر مما تحترمني أنت فيمررون لي الكرة دائماً. لو كنت تسجل أهدافاً كنتُ سكتُ على لعبك الفردي لكن كرتك لا تسقط في السلة!». هذا تعليق أذكره جيداً لكن تعليقاً آخر يضحكني دائماً. لا أتقن القفز عالياً مثل عبدالحكيم لذا قال لي مرة إن قفزتي بارتفاع بوصة واحدة و«لو وضعت ورقة بينك وبين الأرض كنت اصطدمت بها». وحدث بعدها أن أصيبت ركبة عبدالحكيم ولم يعد قفزه عالياً فاتصلت به وسألته إن كان يريد مني أن أرسل إليه الورقة.

١٣

صناعة الرياضة

هناك طريقـان سـريعـان الى الشـهـرة في المملكة : الأول هو الشـعـر ـ ركـيكه وجـيّده . الثـاني هو الرياضة . بعض الناس ينضم إلى الرياضة عاشقاً وبعضهم الآخر سعياً وراء الشهرة . أحسب أن الأمر لا يختلف كثيراً في الدول العربية الأخرى.

عرفتُ الرياضة منذ سنوات عمري الأولى وشغفت بها وأعطيتها قسماً مهماً من حياتي . لكن الاهتمامات افترقت وتفرّعت وبدأتُ مع الزمن أنظر الى الرياضة في السعودية ليس من زاوية نظرة المحب إلى هوايته المفضّلة بل من زاوية رجل الأعمال . بدأت أتساءل عن الأسباب التي تجعل الرياضة عندنا عبئاً مالياً ثقيلاً على الدولة وتجعلها في دول أخرى مصدراً رديفاً للضرائب وحقل نشاطات متنوعة يولد مئات الألوف من فرص العمل وانتهيت إلى الاعتقاد بأننا لا نزال ندير الرياضة كما ندير الاقتصاد القديم كأنها مربوطة إلى زمن فات لا نستطيع الانعتاق منه للانطلاق الى المستقبل .

محصلة كل هذه التساؤلات والاجابات التي توصلت إليها قادتني إلى الاقتناع بأن تفعيل الجانب الاقتصادي في الرياضة يمكن أن يجعلها صناعة رابحة كما هي في أميركا وبريطانيا ودول أخرى . نادي الهلال مثلاً من أكثر الأندية السعودية التي تتيسر لها سبل النجاح فله جماهيرية معتبرة وأعضاء شرف وموارد مالية مهمة ومع ذلك واجه النادي صعوبة في إيجاد رئيس له بعدما أصبح المنصب شاغراً فترة طويلة في إثر اعتذار الأمير بندر بن محمد عن تجديد فترته الرئاسية في يونيو ٢٠٠٠ إلى أن قبل الأمير سعود بن تركي بهذا المنصب .

ان اعتذار المرشحين الذين طُرحت اسماؤهم في الصحافة عن رئاسة النادي (كنتُ أحدهم) يعني وجود عدد مهم من الأسباب التي تحول دون قبول المنصب معظمها يمكن أن يحل بتفعيل الجانب الاقتصادي في الرياضة . وفيما بدأتْ عناصر الخطة التي يمكن ان تحقق للرياضة هذا الهدف الكبير في الاكتمال بدأتُ أيضاً اكتشف الأسباب التي اوصلتنا إلى هذا الوضع . سأتحدث عن ملامح هذه الخطة بعد قليل لكن أود القول الآن ان دراسة الرياضة في السعودية كشفت لي نمط التفكير السائد ليس فقط بين الرياضيين وأنصارهم وليس في السعودية فقط . بدأت أتبيّن خيوط هذا التفكير من طبيعة أعمالي ، ثم من مراقبتي للرياضة في السعودية وخارجها ولا أستطيع القول إنني سعيد لمعظم النتائج التي توصّلت إليها .

في مجتمعاتنا بعض الظواهر التي تبرز في أوضح صورها في الرياضة منها ضرورة لوم الآخرين على أخطاء ارتكبناها في المقام الأول. إذا خسر الفريق الفلاني في المباراة الفلانية فلأنّ الحكم أخطأ خطأ كبيراً، أو لم يحسب هدفاً لذا فهو المسؤول عن الهزيمة. إذا لم يكن الحكم مُداناً فلأنّ الطقس كان حاراً أو مُشبعاً بالرطوبة، أو بسبب الحظ العاثر.

هذه الوجبة السريعة من الأعذار لا تساعد الرياضة على التقدم ولا تحفز المجتمع على التطوّر لذا أعتبرها شخصياً من أهم الآفات التي تعاني منها الرياضة لكن تأثيراتها السلبية لا تنحصر بالرياضة والرياضيين فقط. لنحاول أن نسحب هذا الموقف على المجتمع وسنكتشف عندها التأثير الضار الذي يمكن أن تتركه خصوصاً في تفكير الشباب والنشء الجديد. الذي أعنيه هنا هو الآتي: الرياضة من بين أهم النشاطات الجماهيرية التي تساهم في مجموعها في قولبة ثقافة مجتمع الشباب. إذا تشبّعت أفكار هؤلاء بظاهرة اعتياد الرياضيين على إطلاق الأعذار وتحميل الآخرين والظروف مسؤولية أخطائهم وهزائمهم وتجنّب تحمل المسؤولية فإن كثيرين منهم سيجدون هذا السلوك عادياً وطبيعياً وسيلجأون إلى وجبة الأعذار نفسها عندما يصبحون في المستقبل الأطباء والموظفين والمدرسين والعاملين في القطاعين العام والخاص.

هذا يلقي على الرياضة والرياضيين مسؤولية إضافية تتخطى النشاط الرياضي. يجب أن نتخلص من هذه الآفة بسرعة. الظروف ليست مسؤولة عن كل شيء. حكم المباراة أمام فوّهة مدفع اللوم مباشرة. هو مثل القاضي يدرس ويقرر ولا يمكن أن يُرضي الخصمين معاً. يجتهد فيصيب أحياناً ويخطىء أخرى لكن بما أن نهجه واحد فإن القرارات السيئة يمكن في النهاية أن تخرج متعادلة مع القرارات الجيدة. لنترك الحكَم جانباً ونفكّر كيف نقدم للمشاهد أو القارئ الهزيمة. أتابع البرامج الرياضية في محطات التلفزيون الأوروبية والأميركية وأسمع كيف يتحدثون بعد الهزيمة.

الانطباع الأول الذي يمكن ان يخرج به المشاهد هو الفرق الكبير في مستوى الثقافة بيننا وبينهم. أول ما يمكن ان يقوله أحد أعضاء الفريق المهزوم هو: «لم نلعب جيداً». الاعتراف بالخطأ أول الطريق إلى التخلص من الأخطاء. لنفترض ان الفريق المهزوم كان مسؤولاً عن الهزيمة بنسبة ٥٠٪ وكانت أسباب أخرى (الحكم أو الطقس أو الجمهور وغيره) مسؤولة عن النسبة الباقية فماذا يفعل الخاسرون؟. ستجدهم يتحدثون أولاً وقبل كل شيء عن نصيبهم من الهزيمة فيشرحون للمستمع أو المشاهد أين اخطأ فريقهم وما ينوون تطبيقه في المستقبل للتخلص من هذا الخطأ. الحديث عن أخطاء الحكم ليس مهماً. المهم أن يتحسن فريقه ويفوز في المباراة التالية. أليس هذا أفضل طريق إلى ارتفاع مستوى الرياضة وكسب احترام مشجعيها؟.

إطلاق الأعذار في عرف بعض المجتمعات الغربية أمر غير مقبول. إذا خسرت الشركة فإن المساهمين يريدون أن يعرفوا ما هي الأخطاء التي ارتكبتها الادارة لا أن يسمعوا أعذاراً.

الأعذار عندنا ليست عيباً لذا لن يكون تقدمنا سهلاً ما لم نتخلص من هذه الآفة. توجد آلاف أندية كرة القدم في العالم لكن ليس هناك إلا ٣١ نادياً لكرة القدم الأميركية. أهم لاعب في هذه الفرق هو Quarter back (الظهير الربعي) الذي يتقدم الآخرين في الأهمية ومستوى الراتب. هناك ٣١ وظيفة ظهير في أميركا لذا إذا فقد أحدهم منصبه لأي سبب سيجد صعوبة في العثور على وظيفة أخرى. أذكر مباراة جرت بين فريقي نيويورك جيتس وميامي دولفنز ارتكب الحكم خلالها خطأ في قرار نتيجة تمريرة من الظهير فتغيّرت نتيجة المباراة وخسر فريق نيويورك جيتس.

بعد المباراة أجرت محطة تلفزيونية مقابلة مع الظهير الذي كان في السنة الأولى من احترافه وسألوه إن كان قرار الحكم سبب الهزيمة فقال شيئاً جعلني أصفق له إعجاباً. قال إنه لا يستطيع تحميل الحكم مسؤولية الهزيمة لأن قراراته، أياً كانت، جزء من اللعبة، ثم بدأ يعدّد الأخطاء التي ارتكبها فريقه. الأشياء التي لا تستطيع السيطرة عليها لا تلمها. عندما يوجه إلى لاعب أو مدرب سؤال عن رأيه في التحكيم أو الطقس فإن الجواب الذي تسمعه عادة هو: لا أقلق لأشياء لا أستطيع السيطرة عليها بل لأشياء أستطيع السيطرة عليها لكي أحسّن أدائي.

ليّ أصدقاء كثيرون بين اللاعبين السعوديين وأعرف من الأميركيين عبدالحكيم ألاجوان، فيما أتابع عن كثب نشاط مايكل جوردان وجيري رايس. عبدالحكيم لا يحتاج أن يعمل في حياته لأنه جمع من المال ما يكفي لكنه يستيقظ مبكراً فيصلي ويتدرب ساعات ويحافظ على لياقته البدنية. هذا يعكس مهنيّة في التفكير أتمنى لو تشيع في السعودية وباقي الوطن العربي. جزء من تدريب الرياضيين الشباب في أميركا يقوم على إتقان التعامل مع أجهزة الإعلام ومخاطبة الناس. هؤلاء لم يتطوروا صدفة وينبغي دراسة أسباب ذلك. لا نتحدث هنا عن صنع قنابل نووية بل عن المنطق والبديهة والحس السليم. وضع الأخطاء والنقائص في مكانة تتقدم الإنجازات والكمال يتطلب احترافاً في التفكير وثقة كبيرة بالنفس، لذا نعطي هذا المنهج أولوية كبيرة في المجموعة السعودية لصناعة الورق. نريد أولاً أن نعرف الأخطاء لكي نصححها بسرعة. العمل الجيد واضح ومعروف فلماذا نضيع الوقت في الحديث عنه؟.

المرامي

حبي للرياضة يدفعني إلى مشاهدة برنامج سبورتس سنتر SPORTSCENTER الذي تبثه محطة ESPN يومياً. ماذا يعني هذا؟. يعني أنني اقضي ساعة من حياتي يومياً مع أميركا، ويعني أنني أنفق مبلغاً كبيراً سنوياً لكي استمتع بالرياضة في أميركا. هذا هو الغزو الثقافي. لو أنني أحب الرياضة الفرنسية كنتُ أنفقت في باريس ما أنفقه في أميركا. عندما اشتري مجلة رياضية اميركية فأنا أساهم في توفير جزء من راتب الصحافي الأميركي، وقسم من ثمن الورق

الاميركي. عندما أتصفّح موقعي سان فرانسيسكو كرونكل SF Chronicle و«يو. إس تودي» US Today فربما لفت انتباهي إعلان عن بضاعة أو خدمة أحتاجها.

هذه هي النتيجة الحتمية للتعامل مع الرياضة بمهنية تحترم ذكاء المشاهد وتقدم له المعلومات التي يريدها. جدول مباريات الموسم معروف ومنشور قبل أشهر من بدء الموسم. من المعلقين المشهورين في أميركا جون مادين John Madden الذي يتقاضى راتباً سنوياً قدره ثمانية ملايين دولار. اشبّهه بأم كلثوم لأن تعليقه يطربني. قراءة المجلات الرياضية تُظهر المهنيّة التي تراها في التلفزيون، ومثلها الكتب. عندما تحب شيئاً فإنك تسعى إلى الحصول على معلومات عما تحبه. كل شيء متوافر ومبوّب وموجود في المكان الذي تتوقعه. المعلومات والاحصاءات ليست كل شيء. يوجد جيش من الصحافيين المتخصصين في تغطية الجوانب الإنسانية من حياة اللاعبين فإن لم ينجذب المشاهد إلى مهارة اللاعب فإنه يبدأ في التعاطف معه من خلال قراءة الجانب الإنساني الخاص به.

هذا لا يأتي من عدم ولا يتحقق من دون تخطيط. ما هي النتيجة؟. الرياضة في أوروبا وأميركا صناعة تدر البلايين فيما هي عندنا وعند جيراننا عبء مالي على الدولة. يوجد خطأ كبير هنا يجب أن نعرفه. لا يوجد عندنا اهتمام بالمعلومات الرياضية أو الاحصاءات التي تزيد تعلّق الجمهور بالرياضة وتشوّقه إلى ملاحقة أخبار وأداء الفرق واللاعبين، وتعطي متابعة المباريات متعة خاصة. إذا توافرت مثل هذا الاحصاءات فإن كل مباراة بين فريقين وكل هدف يسجّله اللاعب يكتسبان أهمية إضافية. علينا أن ننتبه إلى جوانب أخرى لا تقل أهمية. الرياضة الأميركية تقتطع مخصصات معينة من محبيها كل عام لكن هذا ليس الشيء الوحيد الذي تفعله. إنها تربط هؤلاء بأميركا من دون ان ينتبهوا. إذا تعاطفوا مع المعلق هذا واللاعب ذاك فهم يتعاطفون مع أميركيين. لهذا لا يأخذ الأميركيون الرياضة عرضياً لأنها مهمة لهم من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية. من خلال الرياضة يروج الأميركيون لسياساتهم وأفكارهم ووجهات نظرهم وثقافتهم وطريقة كلامهم ومنتوجاتهم.

إذا لم يكن الإنسان قادراً على الفصل بين مصالحه وهويته وشخصيته وهواياته فيمكن أن ينجذب إلى البوتقة الأميركية بسهولة لأنها قادرة على ذلك. هذا ما يحدث لبعض المراهقين وغيرهم من الشباب ذوي الخبرة المحدودة. إذا أمضى الشاب ساعتين يومياً في متابعة الرياضة والأفلام الأميركية فهذا يعني أن الأميركيين أخذوا واحداً من ١٢ جزءاً من حياته اليومية. هؤلاء قوم محترفون ويعرفون كيف يسوّقون بضائعهم وخدماتهم لذا ينجذب الناس إلى الأميركيين بلا وعي أحياناً.

نستطيع بالطريقة نفسها استخدام الرياضة الجيدة بوابة للوصول إلى قلوب الناس وعقولهم وعرض أهدافنا وأفكارنا ومبادئنا الإسلامية العظيمة خصوصاً ان نسبة الشباب بين العرب

والمسلمين عالية جداً. الرياضة يمكن ان تكون أحد سبل تحقيق هذا الهدف. إذا خدمت الرياضة أهدافاً اقتصادية أو تسويقية على هامش الدعوة فلن يضير الهدف الأسمى شيئاً لأننا هنا ندعم اقتصاد أندية مسلمة في دولة مسلمة.

مواطنو الخليج مثلاً ينشدّون إلى دوري كرة القدم السعودي، ونستطيع أن نربط كل محبي الرياضة في كل الوطن العربي بالفرق السعودية إذا ارتفع مستواها إلى المهنية الموجودة في الدول المتقدمة. لو كنّا نسوّق الرياضة جيداً ولدينا لاعبون من دول عربية أخرى فإن جمهور هؤلاء اللاعبين سيحب السعودية ويتفهم قضاياها ويتمنّى ألا يلحق بها أي أذى. ألا يجب أن يكون هذا الهدف من الأهداف الرئيسية للرياضة؟.

ان الرقي بالرياضة، ومنها كرة القدم، باطراد إلى مستوى العالمية يتطلب جهداً وموارد مالية كبيرة. الدولة تكفّلت بهذا الجهد وقدمت الموارد حتى الآن وأتى دور القطاع الخاص ليقوم بمهمته. لكن الجهود الحقيقية المطلوبة لا تكمن في معالجة المشاكل على المدى القصير بل في وضع الحلول على المدى الطويل والعودة إلى دراسة النظام الرياضي المعمول به حالياً والنظر في طريقة تخصيصها كما اقترح في مجلس الشورى مؤخراً.

لدينا الجمهور المستعد لدعم هذه الرياضة الشعبية الأساسية، ولدينا الاقتصاد والموهبة. ما يتبقى هو جمع كل هذه العناصر في صورة محترفة والبدء بتسويقها. على سبيل المثال لو أن الرياضة في أميركا أو بريطانيا كانت الأفضل في كل شيء لكنها كانت بلا تسويق ولا تُعرض في التلفزيون ولا يوجد معلقون محترفون لها ولا مواقع في الإنترنت فلن يتابعها أحد ولن تزيد دخلها ولن تتمكن من تغطية نفقاتها وستواجه حتماً نوع المشاكل التي نواجهها في السعودية.

لنعترف بشيء مهم هنا. في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وتقدّم تقنيات الإنتاج لم يعد في إمكان أحد المنافسة بغير الأفضل لذا يجب أن نقدّم الأفضل في الرياضة والصناعة والخدمات وكل شيء لجذب الناس واكتساب احترامهم وتقديرهم وولائهم.

الأهداف

خلال حرب الخليج بدأت أرى الدنيا على حقيقتها. كتاب «الأمير» لماكيافيللي من الكتب المظلومة فهو ليس كتاباً كتبه شخص بلا قلب لخدمة أشخاص بلا قلوب، ولا يوجد فيه شر مطلق. يجب ألا ننخدع بالتمنّي. الآخرون يمكن أن يخذلوك في اللحظة التي لا تتوقعها فإذا شئتَ ألا توطأ بمنسم أو تضرّس بأنياب يجب أن تنصف نفسك قبل ان ينصفك الآخرون بأن تكون قوياً وأن تبقى قوياً. لا بأس في أن تقوم سياسات الدول على المثاليات لكن يجب رصف الطريق إلى المثاليات بالواقع.

عندما وجّه الرئيس صدام حسين صاروخه الأول إلى الرياض سمعت صفّارة الإنذار. كان الوقت ليلاً وخرجت بلا قناع مع زوجتي. حياتي لم تكن مهمة في تلك اللحظة. حياة ابنتي الرضيعة سارة كانت هي المهمة. كيف تضع قناعاً واقياً على وجه رضيعة؟. كيف تتأكد من أن الغاز السام، إن جاء مع الصاروخ، لن يتسرّب إلى أنفها وفمها؟. هذه باختصار قصة تخلّصي من السذاجة.

لا أعتقد أن هناك من ساعد الدول الإسلامية الأخرى أكثر من السعودية. الشعب السعودي من أكثر الشعوب التي تتعاطف مع قضايا المسلمين وتقدم لهم المساعدات دائماً. أشعر، مثل كل السعوديين، أن قضية فلسطين والشيشان والمسلمين في البوسنة والهرسك وكوسوفو قضيتنا. الخير يعرف صاحبه لذا لا حاجة لأن يعرف الآخرون كم نخصص في المجموعة السعودية لصناعة الورق لدعم أصحاب هذه القضايا.

لا أحد يستطيع أن يزايد على ما قدمته السعودية. لن أقول إنه كان على السعودية أن تقدم المزيد لأنها قدمت وتقدم ما يكفي لكن ربما كان علينا أن نفعل ما فعلناه في صورة مختلفة لأننا لم نستطع استمالة العقول والأفئدة على رغم كل تلك المساعدات. توجد طرق عدّة لتصحيح الوضع أحدها الدين الذي هو أعظم عاطفة يعرفها الإنسان، ثم النفاذ إلى عواطف الناس عبر البوابات الخلفية التي تتيحها الرياضة والأدب وغيرهما.

سأعرض المثال الآتي لإيضاح ما أقصده: قبل حرب الخليج حضرت في المغرب مباراة السعودية والعراق في النهائي على كأس فلسطين. كان السعوديون القلائل الذين حضروا المباراة يشجعون فريق بلادهم لكن الجمهور المغربي كان يشجع الفريق العراقي كما لو كان فريقه. يوجد خطأ كان يجب أن نتنبه إليه آنذاك ونصححه. لو فعلنا ذلك فلربما كان الذي حدث في بعض أحياء مدن مغاربية خلال حرب الخليج غير ما حدث فعلاً. يجب أن نعطي الناس الفرصة لتصحيح أخطائهم لكن يجب أن نكون كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «إنّي لست بخَب (أي الخدّاع المُفسد) لكن الخب لا يخدعني».

ما وراء المرمى

الرياضة يمكن أن تلعب دوراً مهماً في مد الجسور الجديدة وتقريب وجهات النظر شرط ألا نمزج الرياضة بمواقف لا علاقة لها بها. فوز فريق رياضي عربي على فريق آخر ليست قمة المجد وهزيمة فريق عربي أمام فريق عربي آخر ليست كارثة وطنية. يجب أن نُشعر الجمهور الذي يعتبر هزيمة فريقه كارثة بأنها ليست كذلك على الإطلاق. كيف؟. يظهر مدرب الفريق أو اللاعبون الأهم على شاشة التلفزيون ويشيدون بأداء الفريق الآخر ويقولون إن حال الرياضة مثل حال الدنيا ـ يوم لك ويوم عليك. لكن قبل ان يظهر المدرب أو اللاعب المتميّز على شاشة

التلفزيون يجب التأكد من أنه يعرف ما سيقوله . يجب أن يعرف كيف يخاطب الناس . التدريب حاسم لكن العرض حاسم أيضاً . جملة ملفتة واحدة يمكن ان تظل في ذاكرة المشاهد سنوات . إن لم تكن تعرف ما تريد قوله فلا تقله . هذا هدف مهم يمكن تحقيقه جزئيّاً من خلال هذه اللعبة القائمة على تسديد الأهداف .

الترفيه مكلّف في الوطن العربي وكرة القدم أرخص أنواع الترفيه وربما كانت أفضلها . في بعض الدول ، كما في السعودية مثلاً ، يمكن القول إن مباريات كرة القدم تأتي في رأس قائمة انواع الترفيه المتوافرة . كثيرون يقضون معظم ساعات النهار في أعمالهم وعندما يأتي وقت الترفيه عن النفس فإنهم يريدون أن يفعلوا ذلك في أحسن صورة ممكنة . يجب أن نشدّ هؤلاء إلى الفريق السعودي كما يشدّهم الفريق الغربي . يجب أن يسمعوا معلقين محترفين وأن تُعرض عليهم برامج رياضية تلفزيونية مُعدّة بحرفيّة عالية وستتمكن الرياضة عندها من الاستحواذ على كل وقت الترفيه . معظم الناس مستعدون للشراء لذا يجب أن تعطيهم الرياضة البضاعة . إن لم تقدم الرياضة ما يريده الناس فيجب ألا تنتظر تأييداً معنوياً أو دعماً مالياً .

المسلمون مكبوتون في بلد لم يتخلّص من الشيوعية نهائياً مثل روسيا ولم يتخلّص بالتالي من عدائه للإسلام . الجيش الروسي دخل بلاد الشيشان كأنه يدخل ألمانيا النازية . عندما ذهب فريق المنتخب السعودي للشباب الى روسيا ورأيتُ أعضاء الفريق يصلّون هناك عرفت على الفور كيف نستطيع أن نغزو قلوب الآخرين كما تغزو هوليود قلوب بعض الشباب والشابات . ما هو شعور كل أولئك المسلمين الذين لم يستطيعوا المجاهرة بدينهم في روسيا وهم يشاهدون على التلفزيون فريقاً مسلماً يصلي؟ . كم عدد المسلمين الروس الذين صاروا يحترمون السعودية والسعوديين بعدها؟ .

هذا لا يقتصر على دولة بذاتها مثل روسيا . لو خصصت الرياضة جزءاً ثابتاً ولو بسيطاً من دخلها لأغراض خيرية ورياضية واجتماعية في الدول الاسلامية فإن سمعة الرياضة ستتعزز في تلك الدول . يمكن استخدام هذه المخصصات لتدريب لاعبين مسلمين ، أو لتمويل نفقات سفر وإقامة فريق رياضي مسلم زائر ، أو تخصيص ريع مباراة معينة لغرض خيري معين ، أو تنظيم مباريات ودية مع فرق مسلمة في دول المسلمون فيها أقلية . إذا شاهد المسلم أياً كان موطنه مباراة منقولة تلفزيونياً بين فريق رياضي سعودي وفريق آخر فسيشعر بالتعاطف والفخر لأن هذا الفريق المسلم يدعم دينه . إذا اشترى صحيفة رياضية سعودية فهو يدعم دينه أيضاً لأنه يدعم مسلماً مثله .

الرياضة الجيدة رفيعة المستوى يمكن ان تكون مدخلاً إلى قلوب محبي الرياضة في كل مكان . لو كان في أنديتنا أربعة أو خمسة لاعبين من المغرب أو تونس أو سورية أو مصر أو الكويت لكان الجمهور في تلك الدول تابع الأخبار الرياضية السعودية باهتمام . الإعلام

الرياضي المقروء والمرئي المعَدّ في صورة عالية المهنية يمكن أن يعزز هذا الجهد. الآخرون يمكن أن يألفوا سلوكنا وملابسنا وعاداتنا وحتى طريقة حديثنا من خلال نشاط مثل الرياضة. انها احدى أقصر الطرق لعرض مواقفنا وآرائنا ومنطقنا وتقدمنا وزيادة تقدير الناس واحترامهم لنا. مع الزمن وازدياد الامكانات يمكن ان تصبح السعودية ليس أهم مركز لتعليم الدين على الإطلاق فحسب، بل أحد أهم مراكز تدريب الرياضيين المسلمين الموفدين من الدول الأخرى. الفرص والفوائد بلا حدود وهذا في حد ذاته حافز على بذل كل الجهود لرفع مستوى الرياضة.

مربع المئة

أريد أن أناشد الرياضيين والإداريين السعوديين والعرب ألا يأخذوا الرياضة عرضياً. للرياضة مكانة عالية في كل مكان. الأوروبيون والأميركيون يعتبرونها صناعة كبيرة ويتعاملون معها على هذا النحو. نحن تهمّنا الرياضة أكثر مما تهمهم. عندهم صناعات متقدمة واقتصاد هائل وصناعة سينما دولية ونشاطات حضارية متنوعة ومع ذلك اهتمامهم بالرياضة لا يقل عن اهتمامهم بأي صناعة أخرى. نحن لا نملك ما يملكونه لكن نستطيع من خلال الرياضة والرياضيين أن نُعلي شأن وطننا وأن نكسب الأصدقاء وأن نوصل رأينا إلى الآخرين ونصل إلى قلوبهم. هناك فوائد مالية أيضاً. إن لم نستطع في البداية أن نجعل الرياضة تدر المبالغ التي يمكن ان نتصورها فإنها تستطيع خلال فترة قصيرة نسبية أن تغطي نفقاتها وتخفف عن كاهل الدولة هذا العبء وتوفّر المساعدات لتستطيع بعد ذلك توجيهها إلى قنوات إنفاق ضرورية.

لن أعود إلى تاريخ الرياضة السعودية فأتحدث عما يعرفه الكثيرون لذا سأختصر مسيرتها بالإشارة الى الجهود التي كرستها الدولة لتحديث الرياضة وتفعيلها ورفع مستواها. بقيت مسافة قصيرة بين الرياضة وهدفها النهائي تقتضي أن نتغير بسرعة ونستفيد من الزخم الذي صنعه الأمير فيصل بن فهد يرحمه الله. لقد قفز بالرياضة خطوات هائلة وأوصلها إلى مستوى متقدم أو أقصى ما يمكن أن تصل إليه حسب النظام السابق. الانتقال من المستوى ذاك إلى مستوى جديد يتطلب مواجهة التحديات الجديدة بهمة ونشاط.

كيف؟. الحكومة رعت الرياضة كل هذه السنين وحان الوقت لكي تقف الرياضة على قدميها وتتوقف عن الاعتماد على الدعم الحكومي. سأستعرض باقتضاب أنظمة التمويل الرياضي المعمول بها في الولايات المتحدة لأن هذه الأنظمة أكثر نضجاً وتوازناً من غيرها في الدول المتقدمة ولأن كثيرين من القراء السعوديين يتابعون الرياضة الأميركية لذا يعرفون عنها الكثير. توجد أنظمة أخرى يمكن دراستها لانتقاء الأفضل والأنسب خصوصاً في ظل وجود عدد من الاعتبارات المحلية المهمة عندنا التي يجب أن نأخذها في الحسبان.

اقتصاد الرياضة الأميركية يُحسب بعشرات البلايين. قيمة عقد النقل التلفزيوني لمباريات كرة السلة وكرة القدم الأميركية تصل إلى نحو ٢٨ بليون دولار أميركي، أي نحو ١٠٥ آلاف مليون ريال. قيمة عقود نقل مباريات اتحاد كرة القدم الأميركية بلغت ١٧,٦ بليون دولار (٦٦ بليون ريال) خلال ثماني سنوات بدأت عام ١٩٩٨، فيما قيمة عقود نقل مباريات اتحاد كرة السلة خلال ست سنوات تبدأ اعتباراً من ٢٠٠٣ هي ١١ بليون دولار (٤٠ بليون ريال). توجد مصادر دخل أخرى مثل قيمة التذاكر والمتحصلات من بيع البضائع الرياضية كالقبعات والقمصان والكرات والأعلام وصور اللاعبين وعشرات المواد الأخرى. إذا استطاعت الرياضة الأميركية تحقيق هذه الأرباح الضخمة بوجود منافسة من النشاطات الفنية والسياحية فكيف لا تستطيع الرياضة السعودية تحقيق الهدف نفسه وهي تمثل النشاط الترويحي الأهم؟.

يوجد أمل كبير هنا. تستطيع الرياضة في السعودية والدول العربية الأخرى تغطية نفقاتها كخطوة أولى شرط أن تنظّم نفسها وتفكّر كما يفكّر القطاع الخاص. يجب أن تتمكن من جلب أفضل المهارات الإدارية بمعنى وجوب تطعيم الجهاز الإداري للأندية بالكفاءات الفنية المحترفة مثلما تستقدم الأندية المدربين واللاعبين المحترفين.

هناك توجه من الرئاسة العامة لرعاية الشباب في السعودية لدراسة أمر تخصيص بعض الانشطة الرياضية لذا السؤال المطروح هو: كيف نفعل ذلك، وكيف نستخدم الدعم الحكومي بأفضل طريقة؟. نحن إذاً في دائرة. إذا واجه المرء قضية شائكة تحيط بها العقد والمشاكل من كل جهة فهناك طريقتان لحلها: الأولى محاولة استعراض كل جانب من جوانب هذه القضية على حدة واقتراح الحلول المناسبة لكل منها.

هذه طريقة تستغرق وقتاً طويلاً ويمكن أن تفرز مشاكل جديدة لم تكن قائمة أصلاً لذا أعتقد ان الطريق الأفضل هو تحديد أهم عقدة في هذه المشكلة واختيار حل مناسب لها يؤدي إلى حل المشاكل الأخرى، أو على الأقل جعل حل تلك المشاكل أكثر سهولة. هذه طريقتي المفضلة في معالجة القضايا التي تواجهني في كل جوانب الحياة وأتوصل إليها بعد التبصر في الأمور وإدراك حقيقتها.

البليardo لعبة استراتيجية حقاً وأعرفها جيداً لأن طاولتها موجودة في قبو منزلي. وضع الرياضة في الوقت الراهن وطريقة حله يشبه لعبة البليardo. إذا أردنا أن نحرّك كل الكرات علينا في البداية أن نضرب الكرة البيضاء. بعدها يصبح إسقاط الكرات الأخرى في الفتحات الاربع مهمة لا تتطلب سوى خبرة معقولة ووقت. كرة البليardo البيضاء هنا هي التخصيص. إذا توصلنا إلى حل لهذه القضية فإن هذا يفتح الطريق إلى حل باقي المشاكل.

محاولة حل كل المشاكل قبل التخصيص لن تؤدي إلى نتيجة. أبسط مظاهر التخصيص أنه يتطلب ضخ الأموال الخاصة في النشاط المُخصص. المحك المالي يفرز كل شي بسرعة. البعض

يأتي إلى الأندية ويظل فيها. الأفكار في نشاط شاب مثل الرياضة يجب أن تظل دائماً شابة. يجب أن نبدأ فوراً في وضع تصوّر شامل لنظام التخصيص تمهيداً لتطبيقه.

هذا الفصل تصوّر عام ومجموعة من الخطوط العريضة لذا لن أتحدث فيه عن التفاصيل. أستطيع مع ذلك القول إننا إذا تحدثنا عن التخصيص فنحن بالضرورة نتحدث عن أسلوب جديد في الإدارة يتطلب تفكيراً جديداً يمكن أن يقدم تخصصات تجارية في مجال الرياضة تلبي رغبات مشجعي الأندية. أنا من مؤيدي الهلال لكنني لا أستطيع مثلاً ان اشتري قبعة رياضية أو قميصاً ذا جودة عالية. إذا أردتُ معلومات وافية عن الهلال فهي أما غير متوافرة أو ليست في متناول اليد. متناول اليد هذه الأيام لا يعني فقط المادة المطبوعة بل شبكة الإنترنت التي يمكن من خلال المواقع المناسبة إيصال المعلومات فوراً إلى أي مكان في العالم.

هناك عقبات طبعاً. توجد عقبات تعترض كل شيء لكن الحياة تستمر في صورة طبيعية عموماً مما يعني أن هناك دائماً وسيلة لتخطي المشاكل. الرياضة وصلت الى مرحلة معينة ولن تقفز القفزة المنتظرة الا بتخصيصها. المهم هنا هو التوصل إلى طريقة مناسبة لبدء تخصيص الأندية الرياضية ويمكن حل المشاكل أولاً بأول وستتكفل المنافسة بالباقي. توافر المال والفرص الممتازة سيجلبان أفضل المهارات والخبرات إلى القطاع مما سيزيد الإقبال على الرياضة ويعزز دخلها ويطوّر خدمات وصناعات خفيفة رديفة يمكن ان تقدم فرص العمل لعشرات الألوف. ما الذي يمكن ان نخسره من التخصيص؟. بعض الإشراف. هذا ليس ثمناً باهظاً لرفع مستوى الرياضة في السعودية إلى المستويات الدولية. هذا ليس ثمناً باهظاً لبناء قاعدة مؤيدين ومشجعين تقفز فوق حدود الدول العربية. الحكومة ستوفّر على نفسها مبالغ كبيرة تدفعها الآن لدعم الرياضة. عندما تكتسب الأندية المهنية العالية وتبدأ في زيادة مداخيلها فإن المتحصلات ستدعم خزينة الدولة.

قبل أن ينتقل جزء مهم من اهتماماتي الرياضية إلى الفرق الغربية كنت أتابع معظم المباريات السعودية. بقيت هكذا إلى أن تقرر في منتصف الموسم قبل عشر سنوات تقريباً تغيير نظام الدوري و«تطوير» شيء اسمه «المربع الذهبي»، أي أن يكون هناك دوري مصغّر بين الأربعة الأوائل فيلعب الأول مع الثاني والثالث مع الرابع إلى أن تحسم البطولة بخروج المغلوب. لم أجد عدلاً في القرار خصوصاً أنه جاء في منتصف الدوري. بعدها فقدت الاهتمام بالدوري المحلي ثلاث سنوات.

عندما تشاهد مباراة في بريطانيا أو أميركا تعرف فوراً أن المعلق يتقن مهمته جيداً ويعرف ما يتحدث عنه. أحياناً استمع إلى بعض معلقينا ولا أشعر صراحة أنني فخور بما أسمعه. كيف أشعر بفخر عندما أسمع معلقاً يتبجّح بأن الفريق السعودي سيطر على المباراة مع الأرجنتين «بإثبات الكومبيوتر»، وبأن مستواه في اللعب كان أفضل من الفريق المنافس مع أنها كانت

مباراة تفوّق فيها الفريق الأرجنتيني مستوى ونتيجة؟ . بماذا يمكن أن تفكّر عندما تسمع معلقاً يقول عن أحد اللاعبين إنه يتحرك «كأن في صدره رئتين وليس رئة واحدة مثل باقي الناس»؟ .

أحياناً المشكلة لا تنحصر فقط بالمعلّق . خلال مباراة السعودية والسويد في كأس العالم التي استضافتها أميركا عام ١٩٩٤ عزفت الفرقة الموسيقية النشيد الوطني السعودي فوقف الجمهور السويدي والأميركي احتراماً . لما جاء دور عزف النشيد الوطني السويدي شعرت بخجل . فجأة ارتفعت همهمات وصيحات استنكار وازدراء من بعض الجمهور السعودي الذي كان يحضر المباراة . كان حولي أجانب وأميركيون كثيرون فنظر بعضهم إلى بعض باستغراب وحرّك البعض رأسه بامتعاض . غرقت في مقعدي من الخجل . كان على هؤلاء ان يتذكروا قوله تعالى في سورة فصلت : «ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه وليّ حميم» .

صناعة الرياضة في الغرب تتعامل مع المشاهد بذكاء . مصلحتها النهائية استمرار شدّ الناس إلى الرياضة وليس تنفيرهم . حتى وهم يقدمون الدعاية تجد أنها مغلفة في صورة ذكية وطريفة أحياناً . هكذا يشتري الإنسان بضاعة أو خدمة ما وليس بأسلوب الدعاية المباشرة . هذا الأسلوب انتهى .

لذا باختصار مشاهدة بعض البرامج الرياضية المحليّة تثير الأعصاب ومتابعة الرياضة دعوة إلى التنغيص أحياناً لكن الأمور تحسنت كثيراً خلال السنوات القليلة الماضية . الصحافة الرياضية تتطور لأنها قطاع خاص . بعض المسؤولين الرياضيين باتوا يعكسون نظرة أشمل ويتعاملون مع المشاهد بذكاء . وفاة الأمير فيصل بن فهد رحمه الله كانت خسارة كبيرة للرياضة السعودية . وفاة الأمير عبد الله بن سعد بن فهد رئيس نادي الهلال كانت خسارة كبيرة أيضاً لنادي الهلال وخسارة شخصية لي . بعض ما عرضته هنا تحاورنا فيه بعد خروجنا من مزرعة الأمير سلطان بن عبد العزيز في البويبية . كانت تلك آخر مرة أراه فيها . كنت أزور نادي الهلال كثيراً مشدوداً بعلاقتي الطويلة مع النادي وبطيبة الأمير عبدالله بن سعد وتواضعه . كانت له فراسة فنية نادرة في اللاعبين .

كنتُ في مهمة خارج المملكة عندما سمعت من أحد أقربائي بوفاته . أذكر وقتها كيف أوقفت سيارتي وأنا في الطريق لشراء صحيفتي «الحياة» و«الشرق الأوسط» وانتحيت جانباً بعدما غلبني التأثر . تغمده الله بواسع رحمته . إن طموح المسؤولين الرياضيين من الأسباب التي شجعتني على المساهمة في طرح الاقتراحات في شأن مستقبل الرياضة التي قدمتها هنا . لمست أيضاً وجود اقتناع بأننا أمام خيار صعب وشيق في الوقت نفسه . نموذج التخصيص ليس معجزة . الأنظمة المعمول بها في باقي العالم معروفة وكذلك طرق تحقيق النجاح .

مآخذ ومحاذير

هناك اعتبارات كثيرة أخرى بعضها غير مقنع وبعضها مرتبط بمحاذير لا أعتقد ان مصالحتها مستحيلة. يجب أن نفهم ما هي هذه المحاذير وهل هي مهمة فعلاً لذا لا يمكن الاستغناء عنها أو المساس بها أم أن في الإمكان معالجتها ووضع الحلول المناسبة لها؟. يجب أن نحاور من له وجهة نظر مخالفة ونبيّن له وضع الرياضة الحالي ومداخيلها ومصاريفها.

مثلاً من المهم الانتباه إلى ان المراهنات لا تدخل إطلاقاً في اقتصاديات أي من اللعبات الشعبية الثلاث في أميركا (كرة السلة وكرة القدم الأميركية وكرة القاعدة أو البيسبول). المراهنات تتم بين المكاتب المتخصصة والمراهنين وتحتفظ المكاتب بكل عائدات هذه المراهنات. اتحادات أندية اللعبات الثلاث تحظر على جميع منتسبيها أي علاقة بهذه المكاتب ابتداءً من المالك وانتهاءً باللاعب تحت طائلة الطرد من الرياضة إلى الأبد أو الفصل كما حدث للاعب ومدرب فريق سنسناتي ريدز الشهير بيت روز Pete Rose في اغسطس ١٩٨٩، أو كما حدث لاثنين من كبار الإداريين في نادي شيكاغو بيرز Chicago Bears في يوليو ٢٠٠٠ بعد عملية مراقبة اشترك فيها مخبرون فيديراليون.

بعضهم يقول إن نقل المباريات تلفزيونياً له جانب أمني. هذا صحيح. يوجد جانب أمني لنقل المباريات تلفزيونياً في كل مكان وليس في السعودية فقط. اذا شرحنا للمسؤولين وضع الرياضة الحالي ومداخليها وما يمكن ان تحققه للمملكة من فوائد سياسية واقتصادية فإن موضوع نقل المباريات لن يكون مشكلة آنذاك.

بعضهم يقول بأهمية تجنّب محاذير عملية التخصيص ومنها استخدام الأندية الرياضية لغايات غير رياضية. هذا صحيح تماماً. هناك اعتبارات كثيرة خاصة بنشاط عام مثل الرياضة. ردّي على هذه المخاوف أوجزه في مثالين مهمين كان لهما صدى كبير في أميركا: الأول يتصل بنادي سنسناتي ريدز لكرة القاعدة الذي كانت تملكه سيدة اسمها مارج شوت Marge Schott أجبرها المالكون الرئيسيون لاتحاد أندية كرة القاعدة على بيعه لأنها انتقدت الأقليات واليهود في تصريح علني. المثال الثاني لرجل اعمال يدعى إدوارد ديبارتلو الإبن Edward DeBartolo Jr كان رئيس نادي سان فرانسيسكو فورتي ناينرز San Francisco 49ers لكرة القدم الأميركية فوجد نفسه مضطراً إلى تقديم استقالته بعد إدانته بتهمة الغش في الحصول على رخصة لكازينو قمار في لويزيانا.

الأمثلة على توقيع عقوبات على رؤساء الأندية واللاعبين لارتكاب مخالفات مسيئة للناس وللنوادي التي ينتمون إليها كثيرة أسوق منها ما حدث بداية ٢٠٠٠ للاعب اسمه جوني روكر رامي كرة القاعدة pitcher في فريق اطلانطا بريفز الذي يملكه تيد تيرنر مؤسس محطة CNN الإخبارية. روكر هذا خرج بتصريح هاجم فيه المهاجرين الأميركيين الجدد فأوقفه النادي عن

اللعب شهراً. دينس رودمان من فريق شيكاغو بولز Bulls كان يلعب في ولاية يوتاه Utah التي تكثر فيها جماعة دينية مسيحية اسمها «مرمونز» Mormons وأدلى بتصريحات أساء فيها إلى تلك الجماعة فأخذ عليه ناديه تعهداً بألا يكرر مثل هذه التصريحات تحت طائلة العقاب الشديد. ليس هذا فحسب، ماذا تعتقدون انه سيحصل لمن ينتقد التحكيم من لاعبين أو مدربين أو حتى رؤساء أندية في الرياضات الشعبية الثلاث الاولى في أميركا؟. فُرضت قبل عامين غرامة قدرها ٥٠ ألف دولار على مالك فريق «بافلو بيلز» Bufallo Bills لانتقاده التحكيم خلال مباراة مع فريق آخر فيما قرر اتحاد أندية كرة السلة في يونيو ٢٠٠١ فرض غرامة قدرها ٨٥ ألف دولار على جورج كارل مدرّب فريق «ميلووكي بكس» Milwaukee Bucks وعلى اللاعب ري آلان Ray Allenبعدما انتقدا قرارات التحكيم في مباراة مع فريق آخر.

هذا الموقف الواضح لا يسري فقط على المالكين والمدربين والإداريين بل على اللاعبين أيضاً. كل العقود التي تبرمها الأندية مع اللاعبين تتضمن بنداً خاصاً بولاء اللاعب لناديه. بعض الأندية أكثر تشدداً من غيره. مثلاً تتضمن عقود نادي «البنغلز» Bengals مع اللاعبين بنداً يعطيه حق استعادة المكافأة التي يحصل عليها اللاعب عند توقيع العقد كاملة أو مجزوءة إذا انتقد علناً أي مسؤول أو مدرب أو زميل في النادي. عندما اعترضت نقابة اللاعبين في الاتحاد الوطني لكرة القدم الأميركية على البند احيل الاعتراض إلى محكم مستقل فقضى بأن وجود البند إجراء مقبول لأن هدفه منع اللاعبين من التصرف في صورة لا تليق بالنادي.

لماذا يحدث هذا في الولايات المتحدة؟. لأن للأندية والمنتخبات صورة لا تسمح الأندية أو السلطات لأحد بالإساءة إليها. لا يمكن أن تكون في ناد وتقول ما تريده. يجب أن تحترم النادي وتحافظ على سمعته وتتقيد بالنظام. من يتقدم لشراء ناد في أميركا عليه ان يتوقع أن يخضع للمساءلة والتحقيق في كل ما فعله في حياته. المعروف مثلاً عن اتحاد أندية كرة السلة استعانته في إحدى الحالات بشركة مخبرين خاصين للتحقيق في ماضي بعض من تقدّم لامتلاك أحد الأندية. إذا وُجدت إشارة استفهام واحدة في حياته لا يستطيع ان يقدم لها سبباً مُقنعاً فهو وعرضه مرفوضان. لا يُسمح أن تتحول الأندية الأميركية إلى منابر للقضايا السياسية أو القضايا الاجتماعية محل الخلاف.

يمكن دراسة كل هذه الحالات وغيرها وانتقاء المناسب منها بعد تعديله لكي يأخذ في الاعتبار أوضاعنا الخاصة. من ذلك مثلاً استطاعة الرئاسة العامة لرعاية الشباب في السعودية الاقتراح على الحكومة بيع ٥٠٪ من الأندية كمرحلة أولى والاحتفاظ بما يُعرف دولياً باسم «الحصة الذهبية» التي تكفل لها ممارسة حق الفيتو على أي مشتر للنادي فرداً كان أو مجموعة. وهي تستطيع وضع أنظمة داخلية تضمن حصر مهمة النادي بالتركيز على الرياضة فقط.

إيرادات الأندية

في نهاية المرحلة الإعدادية، أو بداية الثانوية، كنت احتفظ بدفتر أسجّل فيه كل ما يتصل بالمباريات بين الهلال والنصر. من سجّلَ الأهداف وفي أي مباراة؟. ما هو الرقم القياسي للأهداف التي سجلها الهلال في موسم واحد؟. ما هو عدد مرّات الفوز؟. ما هو عدد مرّات الفوز المتوالي؟. وغير ذلك. من الأيام التي لا أنساها في حياتي اليوم الذي فاز فيه فريق الهلال على النصر في كأس الملك في جدة. إذاً لماذا اعتذرت عن رئاسة ناديَّ المفضل؟. أعتقد أن السؤال الأصح هو: لماذا أريد هذا المنصب؟. لا توجد حالياً إيرادات واضحة للأندية الرياضية. إذا استعرضنا الأندية الرئيسية في دول العالم سنجد الإيرادات تتكون من أربعة بنود: دخل النقل التلفزيوني، دخل المباريات، دخل بيع البضائع الرياضية، ثم دخل رابع جديد هو دخل الإعلان والتسويق عبر الإنترنت.

سأستعرض هذه البنود واحداً واحداً لكن سأبدأ قبل ذلك بالإشارة إلى مبادىء أساسية يجب أن تشكّل الأرضية التي يمكن أن ننطلق منها بعد الاتفاق عليها: توجد طريقتان رئيستان في العالم في شأن طريقة التعامل مع المداخيل: الطريقة الأوروبية والطريقة الأميركية. في أميركا لا توجد إيرادات خاصة بكل ناد على حدة باستثناء جزء من دخل المباريات. الإيرادات الباقية تعود إلى إتحاد الأندية كلها. الطريقة البريطانية على العكس. نادي مانشستر يونايتد الذي يعتبر أغنى ناد في العالم يفعل ما يفعله نادي بارنت المغمور فيبيع البضائع الرياضية ويضع ما يجنيه في حسابه فيما يُوزّع دخل بيع هذه البضائع في أميركا على كل الأندية.

السؤال الذي يعنينا في السعودية هو: هل نريد للأندية أن تكون متكافئة في الدخل أم أننا نريدها أندية كبيرة وأندية صغيرة، وأيهما سيكون في صالح اللعبة ورواجها؟. في الولايات المتحدة ٣١ نادياً لكرة القدم الأميركية يقوم نظامها على المحافظة على تكافؤ الفرص بين الأندية. أداء فريق سان فرانسيسكو مثلاً جيد هذا العام لكن أداء فريق الجيتس رديء. الناديان سيحصلان على النسبة نفسها من الدخل. ما هو الهدف من هذا النظام؟. الحيلولة دون نشوء امبراطوريات وأساطين رياضية. كيف يفعلون هذا؟. عن طريق التحكم بالدخل في المقام الأول. حقوق نقل المباريات تُقسم على الأندية كلها بالتساوي. نصيب فريق دالاس كاوبويز الأكثر شعبية مثل نصيب فريق لا تراه إلا قلّة.

بيع البضائع الرياضية يخضع عموماً للتقسيم نفسه. هناك شركة خاصة أو أكثر تتولى بيع هذه البضائع بما في ذلك الملابس والشارات والقبعات وأشرطة الفيديو وغيرها، وتُوزّع الأرباح على الأندية. حصة فريق دالاس كاوبويز (فريقي غير المفضّل) من مبيعات البضائع الرياضية

١٦٪ لكن نصيبه من الأرباح ثلاثة في المئة، أي مثل الأندية الأخرى.[1] الدخل الذي يستبقيه كل ناد لنفسه يتأتى من بيع التذاكر والخدمات والتسهيلات الخاصة التي يقدمها النادي على أرضه. كيف؟. تسوّق الأندية للشركات والمؤسسات الكبيرة مقصورات boxes تتسع عادة لـ١٢ شخصاً تدعو الشركات ضيوفها إليها ويزيد رسمها على مليون دولار للموسم الواحد.

من مصلحة الأندية السعودية المزج بين الطريقتين لأن بقاء الأندية ذات الشعبية الكبيرة في مستوى جيد يؤثر في الحضور الجماهيري الذي هو في صالح اللعبة، مع إتاحة الفرصة للأندية الأخرى لتحقيق النجاح. يجب مع ذلك توفير نوع من التكافؤ في الدخل وهذا يعني ان النظام الأنسب يمكن ان يكون في الصورة الآتية:

١- دخل التلفزيون:

حقوق نقل مباريات بطولة الأندية العربية التي جرت في القاهرة وشارك فيها نادي الهلال السعودي بيعت بنحو مليوني ريال لدورة استغرقت اسبوعين. ما هي قيمة نقل مباريات الدوري السعودي؟. ربما ٣٠-٤٠ مليون ريال سنوياً. يمكن عرض حقوق نقل مباريات كل الأندية على محطات التلفزيون بما في ذلك التلفزيون السعودي الذي يدخل منافساً مع المحطات الأخرى. يمكن أن يشارك التلفزيون السعودي مثلاً بنقل المباراة النهائية التي يحضرها خادم الحرمين الشريفين أو ولي العهد.

تبرز هنا قضايا عدّة سأشرحها بالصورة الآتية مستخدماً عقد اتحاد كرة القدم الأميركية كمثال: عندما بدأت الأندية عرض حقوق نقل المباريات على محطات التلفزيون للتنافس على الحصول عليها لم يتصور أحد الارتفاع الهائل في عائدات النقل التلفزيوني التي سجّلت في السنوات القليلة الماضية تحسّناً كبيراً حتى بات الحصول على عقد النقل غير اقتصادي بالنسبة لبعض المحطات. يفترض المنطق ان يكون الحد الأقصى الذي تدفعه قناة تلفزيونية ثمناً لصفقة النقل التلفزيوني للمباريات مع الاتحاد الوطني لكرة القدم الأميركية NFL هو قيمة الدعايات التي تبثّها المحطة خلال فترة سريان العقد أثناء عرض المباريات مضافاً اليها قيمة الاشتراكات التي تتقاضاها المحطة من المشاهدين إن كانت القناة مشفّرة. هذا هو الأساس الذي وضعه مسؤولو NFL في حساباتهم. لكن حدث ما لم يتوقعه هؤلاء واتخذ روبرت ميردوك مالك محطة فوكس قراراً ذكياً فاشترى العقد من NFL وتحمّل خسارة كبيرة. وعندما سئل عن دوافع قراره قال إن في الولايات المتحدة ثلاث محطات رئيسية هي ABC وNBC وCBS. لكي تصبح

[1] سمح لهذا النادي في مايو ٢٠٠١ بتسويق البضائع الرياضية بنفسه اعتباراً من موسم ٢٠٠٢ بموجب اتفاق يضمن لاتحاد أندية كرة القدم الأميركية نسبة المبيعات السابقة وهي ١٦ في المئة فيما يستطيع النادي الاحتفاظ بأي نسبة فوق ذلك.

فوكس المحطة الرابعة يجب أن تحصل على عقدNFL . هذا يقتضي ألا يُؤخذ في الاعتبار عقد NFL في حد ذاته بل التحسّن الذي سينسحب على البرامج الأخرى التي تبثها محطة فوكس، والصدقيّة التي سيعطيها عقد NFL للمحطة. أي أن ميردوك راهن على انه سيعوّض خسائره من قيمة عقد NFL العالية بارتفاع قيمة الاعلانات في البرامج الأخرى. وعندما انتهت مدة عقد NFL مع محطة فوكس جدد NFL جميع عقوده مع كل القنوات التلفزيونية الأخرى بأسعار أعلى بكثير من أسعار العقود السابقة.

ماذا يعني هذا بالنسبة لنا في المنطقة؟ . لدينا قنوات أوربت وMBC وART وغيرها. إذا أرادت أي قناة في مرحلة لاحقة جذب أكبر عدد من المشاهدين فإن عقد نقل مباريات كرة القدم تلفزيونياً سيقدم لها الفرصة الأفضل لأن هذا سيعطيها صدقيّة قوية وسيمكّنها من زيادة إعلاناتها ورفع عدد مشتركيها. لا يستطيع أحد أن يقدّر قيمة الاعلانات من الآن أو ماذا سيحدث بالضبط. المسؤولون في NFL يعرفون إيرادات الرياضة وأوضاع سوق الاعلان جيداً لكن لم يتصوروا قط أن يأتي شخص مثل ميردوك ويشتري العقد متحملاً خسارة كبيرة. القناة الراغبة في تحقيق أهدافها يجب أن تحصل على عقد نقل الدوري السعودي.

بعض الناس يعتقد ان عرض عقد نقل المباريات تلفزيونياً يعني بالضرورة أن تفوز به قناة ستبث الرياضة مشفّرة. يجب ألا نكون متأكدين من ذلك. لماذا؟ . لأن تجارب الآخرين لا تؤيد مثل هذا التصوّر. مثلاً يحرص NFL على ألا تكون كل مبارياته منقولة بالقناة المشفّرة. قدّمتُ أمثلة أعلاه أكرر بعدها ان قناتي NBC وCBS غير مشفّرتين فيما ينقسم بث القناة الثالثة ABC إلى قسمين: الأول غير مشفّر والثاني (ESPN) مشفّر. على الرغم من أن قيمة العقد مع ESPN أعلى من قيمته مع القناة غير المشفّرة فإن NFL حرص على ألا يبيع العقد كاملاً لقناة مشفّرة لأنه يخشى بعد انتهاء فترة العقد التي تستمر ثماني سنوات أن تتراجع شعبية كرة القدم لأنه لا يفكر فقط بالعقد الساري بل بالعقد الذي يريد بيعه بعد ثماني سنوات. إذا حدث وتراجعت شعبية كرة القدم نتيجة المنافسة مع الرياضات الأخرى فإن الخاسر الحقيقي هو الاتحاد.

الأمر ليس بالبساطة التي يتصورها بعض الناس هنا. إذا تقدّمت قناة مشفّرة بعرض لنقل المباريات تلفزيونياً لقاء ٢٥ مليون ريال سنوياً ولمدة أربع سنوات (أي بقيمة إجمالية للعقد قدرها ١٠٠ مليون ريال) فربما طلب منها الاتحاد أن تبث المباريات غير مشفّرة وتعطيه ٨٠ مليون ريال فقط. يمكن أن يبيع الاتحاد العقد لقناة أخرى مثل التلفزيون السعودي لقاء ٧٠ مليون ريال فقط لمدة العقد. هذا لا يعني مجاملة التلفزيون السعودي أو التحيّز له بل حماية مصالح الرياضة لأنه عندما يُحصر بث المباريات خلال أربع سنوات بقناة مشفّرة يمكن ان تتراجع شعبية الرياضة ويجب دائماً التفكير ببيع العقد التالي. ويمكن أن يؤدي هذا أيضاً إلى بروز دوري كرة قدم آخر في دولة أخرى يستأثر بجزء من هذه الشعبية.

باختصار إذا كان عدد مشاهدي المباريات عشرة ملايين وانتهت فترة العقد مع قناة مشفّرة بعد أربع سنوات فإذا بعدد المشاهدين يتقلص إلى مليوني شخص فكيف نستطيع أن نتوقع سعراً أعلى للعقد الذي نريد بيعه عندئذ؟ . هذا جانب واحد من الصورة . أحد أسباب اهتمامي بالرياضة انني أراها على شاشة التلفزيون . إذا كان عرض المباريات مقصوراً على قناة مشفّرة فربما لن أرى المباريات . سيقل اهتمامي بهذه الرياضة أو سأبدأ بالاهتمام برياضات أخرى متيسرة في القنوات غير المشفّرة . انخفاض شعبية رياضة كرة القدم ليس في صالح اتحاد أندية كرة القدم لذا يجب ألا يعتقد أحد ان اعطاء عقد النقل إلى قناة مشفّرة أمر مسلم به . عندما يجتمع مسؤولون من الاتحاد لتقرير بيع عقد النقل فربما قرروا أن تبث قناة مشفرة جزءاً من المباريات وتبث قناة ، أو قنوات أخرى ، المباريات الباقية .

حين بدأ الاتحاد الأميركي لأندية كرة القاعدة المفاوضات في نوفمبر ١٩٩٥ لبيع حقوق نقل مبارياته المهمة كان في موقف ضعيف لأن اضراباً عام ١٩٩٤ أدى إلى الغاء المباريات للمرة الاولى منذ ٩٠ عاماً ، لذا قبلَ الإتحاد آنذاك مبلغ ١,٧ بليون دولار لمدة خمس سنوات . وبعدما تحسن الوضع وباتت الرياضة أكثر شعبية والاقتصاد الاميركي أفضل من السابق يستطيع الاتحاد عرض حقوق نقل المباريات على المنافسين وتعزيز دخله وشعبيته في الوقت نفسه .

إذا كانت هناك نقطة مهمة في ما تقدّم فهي أن قدرة الاتحاد على التفاوض مع محطات التلفزيون تكون أفضل بكثير من تفاوض كل ناد على حدة إذ يستطيع الاتحاد عندها انتزاع الصفقة الأفضل . حتى لو كانت قيمة حقوق نقل مباريات الدوري السعودي في البداية نحو ١٠-١٥ مليون ريال فإنها سترتفع عاماً بعد عام لتصل إلى ١٠٠ مليون ريال مثلاً . ويمكن توزيع العائدات على الأندية وفق نظام عادل يُتفق عليه .

٢- دخل المباريات:

حصيلة بيع تذاكر نادي الهلال في مباراة مع «العربي الكويتي» في دورة مجلس التعاون الخليجي في الرياض قبل ١١ سنة وصلت إلى نحو مليون ريال حسب ما علمته من الأمير نواف بن محمد رئيس اللجنة المنظمة لتلك البطولة . دخل تذاكر المباريات من أهم مصادر دخل الأندية في العالم كله . لو استطاعت الأندية في السعودية بيع تذاكر موسمية قبل بدء الموسم لكل مباريات الموسم (عدا مباريات خروج المغلوب والمربع الذهبي والنهائيات والمباريات الودية) لتمكنت بذلك من بيع مقعد ثابت في المنصة لكل مباريات الموسم .

إذا افترضنا ان الفريق يلعب ٢٠ مباراة على أرضه بمعدّل سعر تذكرة المنصة ٢٥٠ ريالاً للمباراة الواحدة باجمالي قدره خمسة آلاف ريال للموسم . إذا باع ألف تذكرة لهذه المباريات في المنصة بسعر ٥٠٠٠ ريال للموسم فإن المحصّلة خمسة ملايين ريال . إذا باع في الدرجة

الممتازة ثلاثة آلاف تذكرة بسعر ١٠٠ ريال للتذكرة الواحدة، أي ألفي ريال للمقعد الواحد للموسم فهنا ستة ملايين ريال أخرى. إذا باع في الدرجة الأولى ٢٠ ألف تذكرة بسعر ١٥ ريالاً للتذكرة الواحدة، أي ٣٠٠ ريال للتذكرة للموسم فهنا ستة ملايين ريال، أي أن دخل النادي من بيع هذه التذاكر يمكن ان يصل الى ١٧ مليون ريال في السنة. إن لم أستطع حضور مباراة بعينها لأي سبب أستطيع بيع تذكرة تلك المباراة.

آمل هنا ملاحظة أمرين أولهما ان مجموع عدد التذاكر المُشار إليها أعلاه ٢٤ ألف تذكرة للمباراة فيما استيعاب مدرجات ملاعبنا أكبر من هذا العدد بكثير. الأمر الثاني إذا بيعت التذاكر قبل الموسم سيسهل تسويقها للشركات والمؤسسات والأفراد. يسمح هذا النظام بتسويق عدد كبير من التذاكر للشركات والمؤسسات الوطنية فتكون هذه التذاكر من المزايا التي تقدمها الشركات والمؤسسات لموظفيها وضيوفها.

يمكن أن تكون حصة الهلال في المباراة على أرضه ٧٠٪ فيما نصيب الفريق الزائر ٣٠٪ ويمكن أيضاً التفكير بنظام لتقاسم دخل المباريات الودية وتلك التي تجرى خارج الموسم.

هناك بند في عقود نقل المباريات بين اتحادات الأندية والقنوات التلفزيونية في أميركا يقضي بعدم السماح بنقل المباراة ما لم تمتلىء المدرجات، لذا يعمد بعض محطات التلفزيون إلى شراء كل التذاكر غير المباعة. عندما يبدأ تطبيق مثل هذا النظام عندنا ولا تنقل مباراة لفريق ما بسبب عدم امتلاء المدرجات فإن الجمهور سيفكّر جيداً قبل ان يغيب عن المباراة الثانية.

إن التخطيط لزيادة دخل بيع التذاكر يقتضي التفكير بحل مشكلة مهمة يواجهها فريق الهلال وفرق كثيرة أخرى. في الدول المتقدمة رياضياً يبدأ بيع التذاكر قبل فترة طويلة من المباريات مما يساهم في بيع أكبر عدد ممكن من التذاكر.

هذا لا يحدث عندنا دائماً، إضافة الى وجود عوامل[1] عدّة يمكن أن تتسبب في تدني دخل

---

[1] توجه إليّ أحد أعضاء اللجنة المالية في نادي الهلال بطلب لتولّي مسؤولية اللجنة المالية لبطولة الأندية العربية لأبطال الكؤوس في الرياض عام ٢٠٠٠. ولأن الكثيرين يلاحظون تفاوتاً كبيراً بين العدد المعلن عن حضور المباريات والحضور الفعلي، مما يفاقم المشاكل المالية التي تواجهها الأندية خصوصاً أنها تشكو اصلاً من قلة دخل التذاكر في تلك المباريات، فقد رغبت قبل ان أقبل المسؤولية دراسة حلول لهذه المشكلة لتلافيها في البطولة لأن هذا المصدر سيكون الدخل الرئيسي للجنة المالية. كانت نتائج هذه الدراسة ملفتة إذ أحصيتُ أكثر من عشر طرق يمكن استخدامها للتلاعب بدخل المباريات من التذاكر بموجب النظام المعمول به حالياً.
اجتمعت في بيروت خلال مسابقات كأس آسيا إلى الأمير نواف بن فيصل نائب الرئيس العام لرعاية الشباب واقترحت عليه وضع نظام جديد لبيع التذاكر الخاصة بالبطولة وشرحت له بعض الخطوط العريضة لخطة أوليّة لحل هذه المشكلة فأبدى ترحيبه بالفكرة واستعداده لتقديم المساعدة وطلب إعداد كتاب بهذا الخصوص إلى الأمير سلطان بن فهد الرئيس العام لرعاية الشباب. عندما عدت إلى الرياض للبدء بتنفيذ الخطة فوجئت بإقدام عضو اللجنة المالية خلال سفري على عدد من الخطوات الخاصة بعمل هذه اللجنة بالبطولة اعتبرتها تخطياً للاتفاق الذي تم بيننا وقبلت بموجبه رئاسة اللجنة ولم أجد أمامي خياراً سوى الاعتذار عن الاستمرار بهذه المسؤولية.

أي فريق وفق نظام بيع التذاكر المعمول به حالياً. مثلاً في إثر مباراة جرت في ٢٨/ ٩/ ٢٠٠٠ بين فريقي «الهلال» و«الاتفاق» من الدمام كانت حصة كل من الفريقين ١٧٩ ريالاً فقط من مبيعات تذاكر قيمتها ١٧٠٢٠ ريالاً.

٣- دخل البضائع الرياضية:

هذا نشاط لا يبذل معظم الفرق الرياضية أي جهد حقيقي لاستغلاله لكن الخسارة هنا ليست مادية فقط. عندما يتجوّل المرء في بعض الشوارع العربية فإنه يرى شباباً ومراهقين كثيرين يرتدون ملابس ويعتمرون قبعات فرق اميركية مثل شيكاغو بولز ولوس انجليس ليكرز لذا يمكن ان يتسلل تأثير وجود تلك القبعات إلى ما تحتها ويساهم ذلك بطرق شتى في استمالة بعض هؤلاء الشباب إلى كل ما هو أميركي من دون أن يشعروا. أليس من الأفضل للفرق السعودية والعربية ان تنشط في مجال تسويق مثل هذه المواد فنرى هؤلاء الشباب يرتدون ملابس وقبعات أندية مثل النصر أو الهلال أو الأهلي ونبعد عنهم بذلك احتمالات التأثر بالغرب؟. حتى لو طرح بعض الأندية العربية بضائع رياضية فإنها غالباً متدنية النوعية مقارنة بما تجده في أميركا مثلاً حيث نوعية الأقمشة والصنع على درجة عالية من الجودة لذا لا يشجع هذا الشباب على ارتدائها أو اعتمارها. إذاً هذا نشاط مهم يجب على الأندية العمل على الاستفادة منه في الناحيتين المادية والثقافية.

خلال وجودي في الولايات المتحدة كان لي لقاء ممتع مع ديفيد ستيرن مفوّض الاتحاد الوطني لكرة السلة NBA الذي حدثني عن تجارب الاتحاد في هذا المجال. توجد طرق عدّة لتعظيم دخل الأندية من بيع البضائع الرياضية منها مثلاً أن يُعهد إلى شركة تمثل الأندية بدء هذا العمل ومتابعة الإشراف عليه وتنظيمه والتعاون مع الحكومة لمنع تقليد هذه البضائع أو بيعها من دون ترخيص، وبالتالي ضمان حماية حقوق الأندية. من الممكن أيضاً أن تؤسس الأندية شركة خاصة تتولى هذه المهمة، أو ان تدخل شريكاً مع شركة متخصصة للغرض نفسه وبنسبة مشاركة يُتفق عليها. مثلاً أبرم الاتحاد الوطني لكرة القدم الأميركية في نهاية ٢٠٠٠ اتفاقاً مع شركة «ريبوك» Reebok مدته عشر سنوات اعتباراً من ٢٠٠٢ يقضي بارتداء لاعبي كل الأندية الـ٣١ الأعضاء في الاتحاد ملابس تنتجها «ريبوك» تُستبدل بملابس يرتديها لاعبو الأندية حالياً تنتجها ثلاث شركات هي «بوما» Puma و«نايكي» Nike و«أديداس» Adidas.

هدف الاتحاد من الاتفاق التمكّن من زيادة مبيعاته من الملابس والشارات التي تحمل علامة تجارية مشهورة موحدة، وهو يعطيه الحق مستقبلاً في اختيار مشاركة «ريبوك» بحصة معينة في شركة تؤسس لاغراض تسويق هذه الملابس والبضائع وتقاسم الأرباح. نادي مانشستر يونايتد مثلاً سيحصل من شركة «نايكي» على أكثر من ٤٧٠ مليون دولار لقاء منحها حقوق تسويق

البضائع الرياضة عالمياً بموجب عقد سيبدأ عام ٢٠٠٢، عندما ينتهي عقد النادي مع شركة «أمبرو» UMBRO، ويستمر ست سنوات في مرحلة أولى ثم يجري التفاوض لتمديد العقد.

٤ - الدخل من الإنترنت:

صناعة تقنية المعلومات مجال خصب ومهم. الشركات التي أقامت مواقع متخصصة بالرياضة في الإنترنت تنمو بسرعة كبيرة جداً وباتت قيمتها السوقية مئات الملايين من الدولارات. تطوير العمل الرياضي ودعم الدخل من الرياضة يجب أن يتضمنا دراسة هذا الجانب. توجد مئات المواقع التي أقامتها أندية رياضية في الشبكة الدولية مثل موقع اتحاد كرة القدم الأميركية الذي يمكن بعد الولوج إليه الانتقال إلى صفحات خاصة بالأندية الأعضاء في الاتحاد. مثلاً من موقع للدوري السعودي يمكن الانتقال بسهولة إلى الصفحات الخاصة بنادي الهلال أو النصر أو الاتحاد وغيره. مضمون صفحات مواقع الأندية في أميركا وبريطانيا وغيرها يُجدد على الشاشة فوراً لذا يستطيع المشجع متابعة أداء فريقه دقيقة فدقيقة.

في ١١/ ٧/ ٢٠٠١ أعلن الاتحاد الوطني لكرة القدم الأميركية NFL توقيع اتفاق مع شركات «سبورتس لاين» و«فياكوم» و«أميركا أون لاين» مدته خمس سنوات سيعود عليه بحوالي ٣٠٠ مليون دولار في مقابل السماح لتلك الشركات بإدارة واستلام عوائد الموقع الخاص بالاتحاد في شبكة الإنترنت.

الفوائد التي يمكن جنيها من الوجود في الشبكة الدولية لا تعد. يمكن ان تتضمن معلومات أساسية عن الأندية واللاعبين ونتائج المباريات والمقابلات وغيرها من المعلومات المهمة. هذه الصفحات يمكن استغلالها للدعاية وتسويق البضائع الرياضية، وهي من دون شك تزيد شعبية اللعبة. يمكن الانتقال منها إلى صفحات شركات سعودية وغيرها تسوّق بضائعها وخدماتها من خلال الإنترنت. إذا أنشأ الهلال أو أي فريق رياضي آخر موقعاً متميزاً في شبكة الإنترنت فباستطاعة عشّاق هذا النادي متابعته أينما كانوا. المؤيدون سيكونون مرتبطين دائماً بناديهم في حلّهم وترحالهم. السعودي الذي يزور دولة ما يريد أن يعرف ماذا يحدث في وطنه فيستطيع الانتقال من موقع الهلال إلى مواقع صحف سعودية مثل الرياض أو عكاظ، أو شركات سعودية تستخدم الإنترنت للتسويق. إذا صُممت هذه المواقع في صورة مهنية فإنها ستجذب المعلنين. الفرص بلا نهاية وتوافرها يعني توافر الدخل وهذا في حد ذاته مهم لجذب المستثمرين إلى هذا القطاع.

من المهم أيضاً استغلال التقنيات الحديثة لتعظيم دخل الأندية وزيادة ارتباط المشجعين بفرقهم. مثلاً يمكن تأسيس شركة إحدى مهماتها إشعار المشجعين فوراً عن طريق الرسائل الالكترونية أو من خلال اجهزة النداء (pagers) بالتطورات المهمة الخاصة بفريقهم المفضل أو

بنتائج المباريات وغير ذلك من معلومات . من الأفكار التي لفتت انتباهي أخيراً اتفاق الاتحاد الوطني لكرة القدم الاميركية مع شركة Anydevice على تأسيس شركة تحمل اسم NFL Wireless مهمتها نقل الأخبار الرياضية أولاً بأول إلى المشجعين الذين يستطيعون بذلك متابعة هذه الأخبار أينما كانوا باستخدام الهواتف الجوالة أو الكومبيوترات المرتبطة بشبكة الإنترنت .

يوجد مصدر مهم آخر هو رعاية الشركات للأندية . مثلاً يقضي اتفاق بين نادي مانشستر يونايتد وشركة «فودافون» البريطانية لخدمات الهاتف الجوال مدته أربع سنوات بحصول النادي على نحو ٤٦ مليون دولار . عندما تزداد خبرات النادي في التعامل مع المصادر المالية المحتملة فإنه يستطيع التعاون مع الأندية الأخرى لتعزيز دخله سواء كانت تلك النوادي في الدولة نفسها أو في دولة أخرى . من الأمثلة المهمة على ذلك ما حدث مطلع عام ٢٠٠١ عندما وقع ناديا مانشستر يونايتد ونيويورك يانكيز اتفاقاً مشتركاً للتسويق يعطي النادي البريطاني فرصة استغلال الطاقات المتاحة في السوق الأميركية ويعطي الآخر فرصة زيادة دخله من محبي رياضته في بريطانيا وأوروبا .

لقد ساهمت هذه النشاطات وغيرها في تعزيز الوضع المالي لفرق كرة القدم البريطانية فارتفعت عائدات اتحاد الأندية العشرين في الدرجة الأولى في السنة المالية ١٩٩٩/ ٢٠٠٠ إلى ٧٧٢ مليون جنيه (نحو ١,١٢ بليون دولار) أي أكثر من خمسة أضعاف العائدات في السنة المالية ١٩٩١/ ١٩٩٢ عندما تأسس الاتحاد . ومن المنتظر أن تتخطى عائدات هذه الأندية عام ٢٠٠١ بليون جنيه (نحو ١,٤٥ بليون دولار) مدفوعة بارتفاع الدخل من التلفزيون . لكن هناك تفاوت كبير في أداء الفرق ففي حين تكبد نادي ليفربول خسارة تشغيلية بمقدار ٧,٨ مليون جنيه في ١٩٩٩/ ٢٠٠٠ فإن نادي مانشستر يونايتد حقق أرباحاً تشغيلية تزيد بقليل على ٢٩ مليون جنيه .

تكافؤ الفرص

هذا المكان لا يستوعب طرح كل الأفكار والاقتراحات المناسبة الأخرى للنقاش بهدف تعظيم دخل الرياضة مثل نشر الكتب والمطبوعات والمطويات وتنظيم الدورات الوديّة خصوصاً لفرق الدول التي لها جاليات كبيرة في المملكة (دورة أبها مثال جيد على ذلك)، وغيرها من النشاطات التي ربما عرضتها في مكان مناسب آخر . لكن تحسين العمل الرياضي لا يقتصر على تحسين دخله ، وربما كان مفيداً دراسة الأنظمة التي تعتمدها الدول الأخرى لضمان تكافؤ الفرص وانتقاء المناسب منها . لذا سأوجز هنا عدداً من النقاط التي أعتقد أنها ساهمت في جعل الرياضة الأميركية تتبوأ المكانة العالية التي تحتلها في الحياة العامة :

● يحرص المعنيون بالرياضة هناك على تحقيق المبدأ المعروف باسم Competitive Balance أو التوازن التنافسي بين أندية الرياضات الشعبية الأولى. الهدف الرئيس لهذا المبدأ الحيلولة دون سيطرة فريق معين، بسبب ثراء مالكيه، على الساحة الرياضية في نطاقه والفوز بكل البطولات لما في ذلك من ضرر شديد يلحق باللعبة وبشعبيتها. مفتاح هذا المبدأ إجراء لا يمكن للأسف تطبيقه عندنا في الوقت الراهن هو Draft أو «تجنيد» اللاعبين المبتدئين من الجامعات التي تشكّل المصدر الوحيد تقريباً للحصول على اللاعبين الشباب. ما يحدث هو الآتي: يُعطى النادي الأضعف في الموسم السابق الحق في اختيار اللاعبين ثم يأتي بعده النادي الذي كان أفضل منه وهكذا إلى ان تنتهي الأندية من الاختيار ويكون آخرها النادي الذي كان بطل الموسم السابق.

● المبدأ الثاني هو تحديد سقف للرواتب والمكافآت ومقدمات العقود التي تُدفع للاعبين إذ لكل الفرق سقف لا تتعداه في كل هذه البنود. لا يمكن تطبيق هذا المبدأ عندنا كاملاً نظراً إلى عدم وجود نظام ضريبي يسري على اللاعب والمتبرّع (مثل أعضاء الشرف أو المشجعين) والنادي. تدقيق الحسابات في الأندية ليس في مستوى التدقيق في الأندية الأميركية والتلاعب أمر لا يمكن استبعاده نهائياً. أحد الاقتراحات التي يمكن دراستها لمنع احتكار الأندية الكبيرة البطولات من خلال شراء جميع اللاعبين الجيدين هو وضع قيود معينة كأن لا يُسمح للنادي بشراء أكثر من لاعبين في الموسم نفسه ومن الدرجة نفسها، وأربعة لاعبين من الدرجة الأدنى، أي لاعبي الدرجة الممتازة والدرجة الأولى عندنا. يمكن معالجة هذا الوضع عن طريق تحديد سقف أقل بعدد اللاعبين المسموح بتسجيلهم لموسم واحد في كل ناد.

● يوجد عدد من الضوابط الإدارية والضرائبية للحيلولة دون حصول الأندية ذات التمويل الكبير على أفضل اللاعبين. ينطبق هذا على كرة القدم الأميركية وكرة السلة اللتين يوجد في أنديتهما حد أعلى لمجموع الرواتب لجميع اللاعبين، لكن ليس على كرة القاعدة مما يؤثر في اقتصاد الرياضة ويؤدي الى عدم التكافؤ بين أندية هذه اللعبة. مثلاً قيمة عقد اللاعب أليكس رودريغيز Alex Rodriquez مع نادي تكساس رينجرز Texas Rangers (كان يملكه جورج و. بوش) ٢٥٢ مليون دولار لمدة عشر سنوات أي أكثر مما تدفعه الأندية قليلة الدخل لكل لاعبيها. إذا لم يوضع حد أعلى لمجموع الرواتب لجميع اللاعبين ولم تكن هناك ضوابط للأندية الكبيرة فإن هذا سيؤدي الى وجود معظم اللاعبين الكبار في عدد صغير من الأندية، كما سيتسبب في ارتفاع مصاريف كل الأندية وتراجع مستوى الأندية الصغيرة.

لدينا عدد من الممارسات التي يجب التخلص منها مثل الدخول في المفاوضات الخاصة بانتهاء عقود اللاعبين اثناء الموسم الرياضي وليس عند انتهائه كما يحدث في دول أخرى. في الولايات المتحدة مثلاً لا يُسمح ببدء التفاوض في شأن عقود اللاعبين إلا بعد نهاية الموسم. ما

يساعد على إنجاز هذه المفاوضات بنجاح هو طول الفترة النسبية بين نهاية الموسم وبداية الموسم التالي لكن الفاصل بين الموسم والآخر عندنا غير واضح، لذا يجب تحديد فترة التفاوض بثلاثين يوماً تتوقف فيها النشاطات الرياضية.

من الاقتراحات التي يمكن درسها:

١- عدم انتهاء عقد أي لاعب خلال الموسم الرياضي.

٢- أهمية انتهاء عقود اللاعبين كلّها خلال فترة معينة من السنة. تتم مفاوضات الأندية واللاعبين كلها خلال فترة الثلاثين يوماً المحددة فيُمنح النادي الذي يملك اللاعب عشرة أيام لتمديد العقد ويكون اللاعب حراً في التوقيع مع أي ناد بما في ذلك ناديه الحالي خلال الـ٢٠ يوماً الأخيرة.

٣- فرض عقوبات محددة على أي لاعب يثبت تفاوضه مع فريق خلال فترة وجوده مع فريق آخر.

إن الهدف من هذه الاقتراحات تركيز اللاعبين على تقديم أفضل ما عندهم للفريق الذي يلعبون معه خلال الموسم، وتمكينه من اللعب مع فريقه بعقله وقلبه وروحه لكي يحقق النجاح المطلوب. هذا هدف مهم للغاية. إن تطبيق مثل هذه الاقتراحات يحفظ نزاهة اللاعب ويضمن للفريق استقامته وبقاء معنويات جميع أعضاء الفريق ومشجعيه عالية، ويحافظ عموماً على مصداقية الرياضة.

أهم مباراة في تاريخ الكرة السعودية

المملكة تسير في طريق التخصيص، والرياضة من المجالات التي يمكن ضمان نجاحها شرط مضاعفة الجهد المطلوب لتحقيق هذه الغاية. بعض من يعمل في الأندية يعرف ماذا يجري في العالم وبعضهم الآخر غير ذلك. بعضهم يفكر التفكير نفسه وبعضهم غير ذلك. مقار الأندية حديثة لكن النظام في حاجة إلى تحديث. بعض الأندية مثقل بالديون وبعض اللاعبين لا يستلمون رواتبهم في الموعد المحدد. قيمة عقود بعض اللاعبين تزيد على الدخل السنوي للنادي الذي ينتمي إليه والتكاليف تتصاعد باستمرار فيما الدخل يتقلّص بالمقارنة.

يجب ألا نتوقع من الرياضة ان تحقق الأرباح من أول عام لكن يجب أن نتوقع منها ان تغطي نفقاتها على الأقل. الطريق إلى هذا الهدف اعتماد نظام قائم على التخصيص. أهم ما في التخصيص أنه سيأتي إلى الرياضة بمستثمرين يضعون أموالهم في هذا النشاط المُخصص فتتضافر بذلك جهودهم وتتحد مصالحهم وتطلعاتهم ويصبح هدفهم الأساسي رفع مستوى الرياضة وتحقيق أكبر نجاح ممكن لها لما في ذلك من نجاح لهم وتعزيز لاستثماراتهم. هذا يعني

ضمناً أن يتحول هدف حل المشاكل التي تعترض إنجاح الرياضة إلى الشغل الشاغل لهؤلاء والمسارعة إلى تذليل الصعاب والعقبات أياً كان نوعها.

الخيارات ليست معقدة. يمكن النظر إلى التجارب الأخرى في بريطانيا وإيطاليا وألمانيا وغيرها، ويجب الاستعانة بأهل الخبرة عالمياً وبالكفاءات الرياضية والادارية والقانونية لدراسة أنسب الأنظمة للرياضة السعودية، وبالذات رياضة كرة القدم وربما كرة السلة كخطوة اولى. لا يوجد ما يمنع البدء بجدية في دراسة الاقتراحات المطروحة هنا ووضع الخطط وتنفيذها في الوقت المناسب حتى نستمر في دفع الرياضة السعودية إلى الأمام. لا عذر للرياضيين بتفويت المبادرة إذ يجب أن نكون سباقين كي ننافس ونكسب الرهان الرياضي للرياضة السعودية.

رئاسة أي ناد رياضي ستواجه تحديات والتزامات كبيرة معظمها مالي. كيف ستتم تغطية الالتزامات ومواجهة هذه التحديات؟. كيف ستُحلّ مشكلة عقود اللاعبين؟. كيف ستُغطى المصاريف الأخرى؟. نظام الاحتراف في شكله الحالي غير ملائم خصوصاً في ظل غياب الموارد المالية والقواعد التي تنظم المنافسة حتى لا يحتكر أي ناد جميع النجوم. هذا ليس في مصلحة الكرة في بلادنا ولا في مصلحة الرياضة في الدول العربية أو أي مكان من العالم.

أتحدث منذ سنوات في لقاءات ومحافل خاصة وعامة عن أهمية تخصيص الرياضة، لذا أشعر بسعادة كبيرة عندما أسمع الشباب أمثالي يتحدثون الآن عن الموضوع نفسه. نستطيع إقامة النظام المناسب للرياضة السعودية خلال عامين، وهو الأفضل، أو أن نتأخر عشرة أعوام لكن الوقت مهم للغاية. أهم مباراة يجب على الرياضة السعودية خوضها تقع أمامنا مباشرة.

يجب أن يكون كل شيء في مكانه الصحيح لأن هذه مباراة لا تعادل فيها. الخياران اثنان لا ثالث لهما: الفوز أو الهزيمة. عندما تفوز الرياضة السعودية في أهم مباراة في تاريخها فإن المشكلة لن تكون العثور على رئيس لناد معين بل الاعتذار لجميع الذين يتمنّون هذا المنصب الكبير لوجود شاغر واحد فقط في نادي الهلال هو لرئيسه الأنسب. من هو الرئيس الأنسب؟. إنه الرئيس الذي يهدي قلبه وعقله للرياضة ولمهمة تحويلها إلى نشاط رابح، أو على الأقل إلى نشاط يستطيع الإنفاق على نفسه.

ما بعد التخصيص

الانتقال بالرياضة إلى مرحلة جديدة من تاريخها يتطلب نظاماً يقوم على التخصيص إن لم يكن كلّياً، وهو الأفضل، فلبعض النشاطات الرياضية كخطوة أولى في الطريق النهائي إلى التخصيص الذي هو وسيلة تقود إلى غاية. الغاية هي الارتقاء بالرياضة السعودية الى المكانة التي تستحقها وتوفير المناخ المناسب الذي يمكّن الرياضيين من أداء دورهم بعيداً عن الضغوط

المالية والإدارية. إذا أزلنا الضغوط المالية والمخاوف التي ترافقها فإننا نعطي اللاعبين فرصة مهمة للتركيز على تطوير أنفسهم وتنمية مواهبهم والانتقال بالفريق الذي يلعبون معه وبالرياضة السعودية كلها إلى مستوى جديد من المهنيّة والتفوّق والنجوميّة.

قليلة هي النشاطات التي تتطلب التدريب المستمر والدرجة العالية من الاستعدادية والتحلي بالمسؤولية الاجتماعية. الرياضة من هذه النشاطات. اللاعبون في الضوء دائماً لذا تظهر نجاحاتهم على الفور وتظهر زلاتهم على الفور أيضاً، وعليهم ان يكونوا قدوة للمشجعين ومثالاً للأخلاق الحسنة والعمل في الوقت نفسه تحت ضغوط كبيرة.

هذا لا يعني أن تتحول الأندية الرياضية فوراً إلى شركات مساهمة هدفها تحقيق الأرباح للمساهمين فيها. يمكن أن يحدث هذا التطور لاحقاً إذا تجاوزنا مرحلة التخصيص بالنجاح الذي سيتحقق بإذن الله ثم بدعم الحكومة وتأييدها. التحدّي الأكبر الذي يواجه الأندية الرياضية في كل العالم هو تحقيق التوازن الحيوي بين النفقات والإيرادات. النفقات تتصاعد لذا يجب أن تتصاعد الإيرادات.

الدكتور حافظ المدلج لاحظ في مقال نشرته جريدة الرياض في ٨/ ٧/ ٢٠٠٠ ان المراكز الرياضية في الأندية «كانت ولا تزال حكراً على اولئك الذين عايشوا الرياضة السعودية في مراحلها الأولى». يجب عدم إنكار فضل هؤلاء. تنفيذ التخصيص يعني وجود أصحاب الكفاءة في الرياضة المخصصة، ومن يتمتع بالقدرة على التسويق، ويحرص على انتشار رياضة اتحاده وتعزيز شعبيتها في كل الدول التي يصل اليها الاعلام الذي يغطي رياضته. هذا بدوره سيؤدي الى زيادة شعبية اللعبة في الدول تلك، وسيفكر الاتحاد حينئذ بأفضل السبل لتحقيق هذا الهدف ومنها مثلاً استقدام بعض اللاعبين من تلك الدول، أو إقامة بعض المباريات الودية هناك وغير ذلك.

إن تجارب الآخرين، ومنها تجربة الاتحاد الوطني لكرة السلة الأميركي، تثبت انه بمجرد تقديم منتج متميز تستطيع من خلاله النفاذ إلى قلوب الناس وعقولهم وأسواقهم فإن هذا سيؤدي الى زيادة شعبية اللعبة وتسويق الأفكار والمنتجات.

ما قدّمته هنا هو مجموعة من الأفكار والتجارب التي يمكن ان تقود إلى هذا الطريق. ستصادفنا مشاكل كثيرة لم نتوقعها لكن لا توجد مشكلة بلا حل. الآخرون حلوا مشاكلهم ونستطيع نحن أيضاً حل مشاكلنا إذا توافر العزم والتصميم. لا يمكن ان يتأتى من تخصيص الرياضة سوى الفائدة شرط تطبيق النظام بالطريقة الصحيحة. همّ رئيس الاتحاد لن يكون مطالبة الدولة بالابقاء على مخصصات الرياضة، ناهيك عن زيادتها لتغطية النفقات المتصاعدة، بل التركيز على تطوير الرياضة ودعم مصادرها المالية وستصبح إذ ذاك رافداً من روافد الخزينة في طرق كثيرة بعضها مباشر وآخر غير مباشر كما يحدث في دول غربية كثيرة.

نظام التخصيص يستهدف في المرحلة النهائية من تطبيقه وقف الدعم الحكومي المالي للرياضة لكن ليس وقف دعم الرياضة. إذا لم تستطع الأندية الكبيرة أو اتحاداتها مساعدة الأندية الصغيرة في البلدات والمناطق النائية التي لا تستطيع تنمية نفسها على أسس تجارية فعلى الحكومة ان تضع الآليّة التي تكفل لهذه الأندية الصغيرة التكافؤ النسبي في فرص النمو والدعم كي تصبح أندية كبيرة في المستقبل وأرضاً خصبة لتطوير مهارات اللاعبين.

إذا وُضع نظام عادل لتحويل الأندية السعودية الكبيرة في المستقبل الى شركات مساهمة فإن الإداريين يمكن ان يصبحوا شركاء في نجاح النادي ومستفيدين فوريين من تحسّن أدائه. الحكومة التي تنفق على الرياضة ستجد دخلاً جديداً، والمساهمون لن يقبلوا من النادي سوى أفضل أداء ممكن. نادي مانشتسر يونايتد يمكن ان يكون مثالاً جيداً على مثل هذه الاستجابة.

إن الزمن المناسب لدراسة كل الاقتراحات وغيرها هو ما بعد التخصيص لكن يجب أن نفكر به من الآن. وجهتنا معروفة وهدفنا واضح. كل ما علينا فعله هو الإمساك بعصا البلياردو بحزم وتصميم وتبيّن الطريق أمامنا بحذر ثم ضرب الكرة البيضاء. كل الكرات الملونة الأخرى ستسقط في مراميها الصحيحة بعد ذلك.

الجزء الخامس

رجل الأعمال ومحيطه الإنساني

١٣

المحيط الصغير

الأمير الزاهد

كثيرون «تركوا» الرياض بعدما هدد الرئيس العراقي صدام حسين بضربها بالصواريخ الكيماوية. أمي تخاف علينا من دون صواريخ لذا عندما سمعتُ أن آخرين ذهبوا إلى جدة ومكة المكرمة جاءت إلى والدي واقترحت عليه الذهاب إلى مكّة بضعة أيام إلى أن تهدأ الأمور. لم يغضب والدي. رفع رأسه إليها وقال بهدوء: «لو لم أكن في الرياض وسمعت أياً كان يريد الاعتداء عليها كنت عدت الى الرياض فوراً». أبي قليل الكلام ولا يلقي علينا دروساً في الوطنية لكن ما سمعته منه في تلك اللحظة يعلّم الإنسان كل الوطنية في العالم.

هذه الصورة حيّة دائماً في خاطري. الصورة الأخرى التي تبرق في ذاكرتي من حيث لا أدري هي صورة والدي يدعو لنا في السجدة الواحدة من صلاة الوتر كل يوم أكثر من عشرين دقيقة. والدي من الكبار بين أبناء الملك عبدالعزيز آل سعود. ولد عام ١٣٤٤ (١٩٢٦ ميلادية) الابن الرابع عشر للملك عبدالعزيز وأمه هي الجوهرة بنت سعد السديري. كان يستطيع تولّي المناصب وتقلّد المهام لكنه لا يعبأ بأمور الدنيا وأحوالها. والدي غني بألف ريال. ليست عنده سيارة ولا يحمل ساعة ولا يشتري لنفسه شيئاً. نحن أبناء الجيل الثاني أحفاد عبدالعزيز لسنا كما الجيل الأول. هؤلاء عرفوا شظف العيش وعاشوا في الصحراء واكتسبوا صلابتها وخشونتها.

من الخصال التي اكتسبتها من والدي اعطاء الوقت الأهميّة القصوى التي يستحقها. ربما كان هذا الوعي لأهمية الوقت هو السبب في نفوري من إطالة الكلام على الهاتف بلا جدوى. حديثي ليس دائماً: نعم!نعم!، لا! لا!، لكنه ليس بعيداً جداً عنه في معظم الحالات. الاستثناء الوحيد ينفرد به فضيلة الشيخ الدكتور عبدالله المطلق الذي يُكثر الدعاء وينتقي كلامه بمهارة، لذا لا يقوى القلب على وداعه وتراه يهفو لسماعه ثانية.

تفكيري مجبول مع الأرقام وطبعي مجبول مع الاختزال. «آسف، ما أقدر»، أفضل من اللف والدوران خمس دقائق للوصول إلى النتيجة نفسها. ما يُقال بخمسين كلمة يمكن قوله بعشرين. «أرجوك كلم فلاناً وقل له هذا وأعمل هذا ونريد النتيجة هذه». لماذا يريد أن يقول لي

بعدها: «نزلت من المبنى وركبت السيارة وذهبت إلى فلان في مكتبه وطلبت من السكرتير مقابلته ـ». بس! نعرف كل هذا. طبعاً نزلتَ ورحت بالسيارة. أرجوك اختصر وقل لي ما هي النتيجة؟.

أثمن شيء في العالم ليس المال ولا الماس ولا أسهم الشركات بل الوقت خصوصاً لرجل الأعمال والمهني. العمر قصير والدقيقة التي تضيع لا تعود مهما دفعت من مال. الاختصار لا يعني الاسترخاء بل يعني أن أستطيع حل عشر مشاكل بدلاً من خمس. أن أقابل عشرة أشخاص بدلاً من أربعة. أن أجد في يومي ساعة أو ساعتين إضافيتين اعطيهما لوالدي ووالدتي ولأسرتي.

الصلاة هي المدرّب الأكبر على أهمية الوقت. كان وجودي مع الوالد قبل عشر دقائق من الصلاة أمراً حتميّاً لا يقبل الجدل. إن حدث شيء أعاقني عن الوصول في الوقت المناسب كان علي أن أتحمل نتائج هذا التأخير لأنه لا شيء عند والدي أهم من الصلاة في أوقاتها. الوالد هكذا مع جميع أبنائه.

إذا انتهت الصلاة فالفترة بين العصر والمغرب وبعد الفجر في رمضان لتلاوة القرآن. كنت أجلس في مكان وشقيقي عبدالرحمن في مكان مقابل ويجلس الوالد بيننا ثم يطلب منا أن نبدأ التلاوة. إذا أخطأتُ أو أخطأ شقيقي انبرى الوالد لتهذيب لغتنا غيباً. أحياناً كان رمضان يهل في الصيف فيطول الوقت بين العصر والمغرب إلى ثلاث ساعات كنّا نقضي كل دقيقة منها في قراءة القرآن وهذا خلاف قراءة كتب الحديث والتفسير بعد صلاة العشاء طوال أيام السنة. في رمضان بعينه ختمت وشقيقي القرآن ١١ مرة.

القراءة طريق إلى الحفظ عن ظاهر قلب، وإتقان فن القراءة ينمّي ملكة الحفظ. هذا شيء أعتقد أنني وشقيقي أخذناه عن الوالد. القرآن كتاب مفتوح أمام عينيه اللتين بدأتا تخبوان مع الزمن. ليس بسوره وكلماته فقط بل بأحكام تلاوته وصفات الحروف ومخارجها. أعتبر نفسي ممن يتقنون الحفظ غيباً لكنني أجزم أنني أقل قدرة على ذلك بكثير من والدي الذي يتحدث بالفصحى. أحفظ عدداً من السور. لو بدأتَ آية أكملتها لك ولو اخطأتَ لصححت.

تتردد في ذهني آيات كثيرة كان والدي يتلوها علينا دائماً منها: «ومن يتق الله يجعل له مخرجاً. ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه إن الله بالغ أمره قد جعل الله لكل شيء قدراً». [1] والآيتان: «الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيمانا وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل. فانقلبوا بنعمة من الله وفضل لم يمسسهم سوء

---

[1] الأيتان ٢و٣، سورة الطلاق.

واتبعوا رضوان الله والله ذو فضل عظيم». [1] هذه من الآيات التي أضعهما دائماً نصب عيني عندما أواجه أي مشكلة.

خرجت من بيت الأسرة بعدما تزوجت، وأزور والديّ ثلاثة أيام في الاسبوع مع أسرتي بين المغرب والعشاء فنصلي ونتقارب ونديم الصلات.

كانت لوالدي خلال شبابه صداقات وعلاقات حميمة مع أدباء وصحافيين منهم عباس محمود العقاد ومصطفى أمين وبيرم التونسي وكامل الشناوي وعفيف الطيبي ورياض طه، وكان خطيباً مفوّهاً وشاعراً كبيراً نظم قصائد كثيرة لا يحب ترديدها الآن بعدما انصرف إلى العبادة. عندما انتقل والده الملك عبد العزيز الى رحمة الله وقعت مهمة مبايعة سكان مدينة الرياض للملك سعود على عاتق والدي. [2]

إلقاء شقيقي عبدالرحمن للقصائد متميز لكن لا أعرف أحداً بجودة إلقاء والدي الذي يستطيع ترديد قصيدة للمتنبي من أربعين بيتاً أو أكثر مع أنه لم يقرأ ديوانه منذ خمس وعشرين سنة. يمكن للمرء أن يستذكر أشعار المتنبي لأن كثيرين يرددون بعضها لكن والدي يستطيع ترديد قصائد لم أسمعه ينشدها في حياتي وأعرف انه لم يقرأها منذ زمن طويل.

أذكر أننا كنّا نتحدث مرة خلال حرب الخليج عن مواقف بعض الدول حيال المملكة فأنشدنا أبي قصيدة المقنّع الكندي التي يقول فيها الشاعر:

---

[1] الآيتان ١٧٣، ١٧٤، سورة آل عمران.

[2] قاد والدي وفداً كبيراً من الأعيان وألقى كلمة مطولة جاء فيها: «إن الرجل الخالد لا يموت، وإنما يوجد في الدنيا كثيرون أحياء وهم في عداد الأموات كما قال الشاعر:

ليس من مـات فـاسـتـراح بميت　　　إنما الميت مـيـت الأحـيـاء

إن هذا الرجل الفذ الذي أسس وكون مملكة بمفرده وليس لديه من قوة إلا إيمانه بالله تعالى ثم عزمه وقوة شخصيته التي تفل الحديد وتحطم الشم الرواسي وتستهين بالأخطار وتخترق البارود والنار. كان ملكاً عادلاً حقاً يقتص للمظلوم حتى من نفسه. نشر لواء الحق والعدل والمساواة في هذه المملكة التي أنشأها وجعلها من أقوى الأمم وأغناها مادياً ومعنوياً. كان أباً رحيماً ووالداً شفوقاً لكل فرد في مملكته يقضي نهاره في العمل لصالح شعبه ويقضي ليله راكعاً ساجداً لربه. رحم الله الفقيد وأسكنه فسيح جناته وغمره بشآبيب رحمته ورضوانه».

ضم الوفد: حسن بن عمران، عبدالعزيز بن ثنيان، سليمان بن مقرن، سعد التخيفي، عبدالرحمن بن مرشد، محمد بن عمران، محمد الشويعر، عبدالله بن حسين، عبدالعزيز الحقباني، عبدالله بن عبيكان، محمد بن عبدالقادر، عبدالله بن هدبان، عبدالله بن مساعد بن سويلم، فهد بن سويلم، سعد بن حماد، عبدالرحمن بن مقرن، عبدالله بن منقاش، عبدالرحمن بن جبر، عبدالله بن عمران، محمد المصيرعي، عبدالله الراشد الحميد، محمد الصالح، محمد بن رشيد، عبدالرحمن بن رويشد، محمد بن بشر، عبدالرحمن بن عثمان، صالح بن سعد بن عمران، حمد بن قباع، محمد بن حسن، عبدالعزيز بن عيسى وآخرون.

وإن الذي بيني وبين بني أبي ... وبين بني عمي لمختلف جدا

أراهم إلى نصري بطاءً وإن هم ... دعوني إلى نصر أتيتهم شدا[1]

عمي مشعل تحدث في مقابلة صحافية مطولة عن نفسه واسرته فقال إن والدي كان الأكثر تفوّقاً بين أبناء عبدالعزيز.[2] عمي لم يبالغ. ذاكرة والدي اسطورية في القرآن والحديث والشعر. إذا قرأ فهو يقرأ ويحفظ غيباً في الوقت نفسه.

والدي أصل التفوّق في أسرتي. أعرف أن أخي خالد رحمه الله كان مثل والدي في ذكائه واسطورية ذاكرته. جاء ترتيب خالد الأول على المملكة. ابنه عبدالعزيز كان الثاني، فيما كان عبدالرحمن بن خالد من بين العشرة الاوائل في السعودية. أخي محمد كان الأول على المملكة أيضاً. أختي مضاوي كانت من المتفوقات ومثلها لطيفة ومشاعل التي كانت أول من تخصص بالرياضيات من العائلة المالكة في جامعة الملك سعود فيما تميز باقي اخوتي وأخواتي دراسياً. باختصار: من لم يكن في أسرتي الأول أو الثاني كان في مرتبة قريبة جداً منهما أو من المتفوقين والفضل في هذا لله عز وجل ثم لوالدي.

تفكير والدي سرّ بينه وبين نفسه ومثله أحياناً بعض عواطفه. أنا أيضاً لا أعبّر عن مشاعري كثيراً. إن رأيت مشهداً مؤثراً يتهدّج داخلي لكن عينيّ لا تكشفان ما في صدري. لا أعرف

[1] اطربتني هذه القصيدة وبحثت عنها فوجدتها في كتاب «الأمالي» لأبي علي القالي وهي بعنوان «رئيس القوم» ويقول فيها:

يعـاتبني في الدَّين قومي وإنما ... ديوني في أشياء تكسبهم حمدا

ألم ير قومي كيف أوسرُ مرة ... وأعسرُ حتى تبلغ العسرة الجهدا

فما زادني الإقتار منهم تقرّباً ... ولا زادَني فضل الغنى منهم بعدا

أسدُّ به ما قد أخلّوا وضيّعوا ... ثغور حقوق ما أطاقوا لها سدا

وإن الذي بيني وبين بني أبي ... وبين بني عمي لمختلف جدا

أراهم إلى نصري بطاءً وإن هم ... دعوني إلى نصر أتيتهم شدا

فإن اكلوا لحمي وفرت لحومهم ... وان هدموا مجدي بنيت لهم مجدا

وان ضيعوا غيبي حفظت غيوبهم ... وان هم هووا غيّي هويت لهم رشدا

وإن زجروا طيراً بنحس تمر بي ... زجرت لهم طيرا تمر بهم سعدا

وان قطعوا مني الأواصر ضلة ... وصلت لهم مني المحبة والودا

ولا أحمل الحقد القديم عليهم ... وليس رئيس القوم من يحمل الحقدا

لهم جل مالي ان تتابع لي غنى ... وان قل مالي لم اكلفهم رفدا

[2] جريدة عكاظ الأسبوعية، الإثنين ١٣/ ١١/ ١٤١٩ (١/ ٢/ ١٩٩٩).

رجلاً بقوة إيمان والدي ولا بجبروته على نفسه. إن تألّم لن تسمع له صوتاً. إن مرض لا يأخذ الدواء. إن نكبته مصيبة قام وصلّى وأطال الدعاء، ولا أعرف شيئاً يخيفه إلا الله. يمكن أن أصفه بكتاب كامل لكن من لم يعهد والدي لن يعرف بالضبط ما أعنيه.

إلى أي مدى يمكن أن يبلغ تأثير الوالد في ولده؟. لا توجد مسطرة لقياس العواطف لكن النفاذ لا بدّ أن يكون عميقاً. أشعر أن والدي طرف خفي في الكثير مما أفعله لكنني لا أستطيع دائماً أن أحدد طبيعة هذا التأثير. هل سأصبح زاهداً مثل والدي يوماً؟. لا أعرف. أعتقد أن هناك شيئاً من التوازن بين انشغالي بدنياي وآخرتي. أعمل لفائدة نفسي ولكل من حولي، ورضا جميع هؤلاء مهم جداً لكن الأهم من ذلك هو رضا الله. هل أعتقد انني أفعل ما يكفي كسباً لمرضاته؟. الجواب لا. يتتابني دائماً خوف من هذا الموضوع لذا أشعر أن عليّ أن أفعل المزيد.

الإنسان لا يدخل الجنة بعمله بل برحمة الله. ما الذي يُذهب الذنب؟. الصدقة. الرسول صلى الله عليه وسلم يقول: «ما نقص مال من صدقة». هذا شيء أعرفه تماماً من خبرتي. الصدقة حقاً لا تنقص المال بل تزده. الاسلام علّمني إذا عملتُ للإنفاق على أهلي فعملي عبادة وصدقة ولي أجر عليه في الآخرة وتوفيق في الدنيا. في الحديث الشريف: «إن الصدقة لتطفىء غضب الرب وتدفع عن ميتة السوء». أحياناً أشعر انني اخطأت فأتصل فوراً بمساعدي وأطلب منه إعانة شخص ما لكي تمحو الصدقة السريعة الخطأ السريع. ليس سيئاً أن يربط الإنسان مصابه بأخطائه حتى لو كان على يقين بأنه ليس مسؤولاً عنها.

مثل الحساب الشخصي في البنوك هذه الدنيا. الأفضل أن تضع فيه أكبر عدد من الحسنات حتى لا تجد نفسك مديناً في اللحظة التي لا تتوقعها. سآخذ الحوادث كما تأتي. إذا كان عمر ابن الخطاب أحد الصحابة العشرة المبشرين بالجنة قال: لو قالوا لي إن كل أهل الارض في الجنة إلا واحداً لظننت انه عمر بن الخطاب، فما بالك بنا؟.

الإسلام يعلم الإنسان ان الأمور بخواتيمها. يجب أن يشعر الإنسان دائماً بأنه لم يفعل ما يكفي. يمكن أن يمضي الإنسان كل عمره وهو يعمل بعمل أهل الجنة ثم يزلّ في اللحظة الأخيرة. في الحديث الشريف: «إن أحدكم ليعمل بعمل أهل الجنة حتى ما يكون بينه وبينها إلا ذراع فيسبق عليه الكتاب فيعمل بعمل أهل النار فيدخلها، وإن أحدكم ليعمل بعمل أهل النار حتى ما يكون بينه وبينها إلا ذراع فيسبق عليه الكتاب فيعمل بعمل أهل الجنة فيدخلها». في المقابل الإسلام يعلم الإنسان ألا ييأس من رحمة الله. العمل الصالح في الإسلام غير محصور بفترة معينة. يجب على المؤمن أن يظل صالحاً حتى النهاية لذا عليه ألا يظلم أو يغش أو يأكل المال الحرام كل حياته وليس قسماً منها فقط. ما هي الفائدة من أن يتجنب المرء الاساءة ١٩ سنة من حياته ثم يسيء في السنة العشرين؟.

عمري الآن ٣٦ سنة. ماذا يعني فرحي أو حزني خلال كل السنوات الماضية؟. ما مضى مضى. لو كنتُ الآن سعيداً وكانت سنواتي السابقة كلها شقاء في شقاء فلن يعني شقاء الماضي أي شيء. إذا كانت كل سنوات حياتي السابقة سعادة وصرت حزيناً الآن فلن تعني السعادة الماضية شيئاً. تأتي على الإنسان لحظة قبل ان يموت لن يهمه فيها كل ما مضى من وقت. كل شيء في هذه الحياة مؤقت وآني لذا على المؤمن أن ينظر إلى السعادة الدائمة في الآخرة أو الشقاء الدائم. يجب ألا تصرفنا السعادة الموقتة في الدنيا عن السعادة الدائمة في الآخرة. «وابتغ في ما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله اليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين».[١]

القلب والشفافية

والدتي، على عكس والدي، لا تستطيع أن تخفي عواطفها ولهفتها حتى لو قسرت نفسها. إذا خرجتُ من منزل الوالد إلى منزلي في الرياض فربما اتصلت لتطمئن إلى وصولي بالسلامة. في مفكرتها أرقام مطارات الدنيا فتتصل لتتأكد ان طائرتي حطت بسلام ثم اقلعت بسلام.

تعرف والدتي المسؤوليات التي أثقل بها كاهلي وتشعر دائماً أن عليها مساعدتي. ساعدتني كثيراً في الماضي ولا تزال. «أبعدوا عن عبدالله»، أسمعها تقول دائماً لمن حولي عندما أصل إلى بيت الوالد ومعي كومبيوتري وصحفي وعملي كالعادة، «أبعدوا عنه، لا تزعجوه». كانت تقول شيئاً مشابهاً عندما كنت طالباً. «اتركوا عبدالله يدرس. أريده أن ينجح ويتفوّق».

إذا كنت مديناً في دراستي لمخلوق فهو للوالدة. تحمّلتْ الكثير من أجلي ومن أجل شقيقي عبدالرحمن. الوالد مسؤول عن تربيتنا الدينية لكن التعليم العادي كان مسؤولية الوالدة. أنا اليوم ما أنا تعليماً ودراسة بفضل دعاء الوالد وجهد الوالدة. «أبداً!»، كانت تقول، «لازم تدخل الجامعة. لازم تتخرج». بعدها كانت ترفع يديها وتدعو بحرارة من قلبها: «يا رب تمسك التراب يصير ذهب. يا رب يفتحها في وجهك. يا رب...».

الجميع شاركني فرحة التخرّج من الجامعة. أمّي كانت في المقدمة. رأت حفلة التخرّج على شاشة التلفزيون فضحكت ثم بكت. مسحت دموعها وبكت ثم ضحكت وعادت فمسحت دموعها وضحكت. هذه هي والدتي. لا يوجد فرق كبير بين الضحك والبكاء عندما تغلبها العاطفة. كلاهما يخرج من القلب لذا لا شيء بينهما سوى الشفافية لأن لا شيء في قلبها سوى الشفافية. أمّي مخلوقة هكذا. لم تضربني أو شقيقي عبدالرحمن يوماً لأي سبب ولم

[١] الآية ٧٧، سورة القصص.

تقسرني أو هو على شيء. لم تكن تعرف هذا في بيت أهلها لذا لم نعرفه نحن. بسمتها دائماً تسابق كلامها وعاطفتها تسابق تفكيرها. يكفي أن أنظر إلى وجهها لينكشف عليّ قلبها. أعتقد أن لديها القدرة نفسها. أعتقد ان لديها حاسة خاصة بي وبشقيقي عبدالرحمن. لا حاجة لأن تراني لكي تعرف انني قلق من أمر ما.

إحدى الليالي التي ستظل عالقة في ذاكرتي كانت قبيل التخرّج. وجدت نفسي يوماً في وضع نفساني قريب من السوداوية. كان الهدف الذي شغلني قبل ذلك هو التخرّج من الجامعة لكنه بات قريباً ولم أعد أستطيع رؤية هذا الشيء الذي أريد أن أتخرّج لأجله. وضْعنا المالي في بيت والدي كان معقولاً. كان لدينا ما يكفي لتغطية نفقاتنا الأساسية، وكانت لديّ سيارتي الخاصة وكنّا نسافر بين الحين والآخر. لم ينقصنا شيء في بيت والدي في الرياض والحمد لله، ولا في شقتنا في بيروت التي قضيت فيها المرحلة الاولى من طفولتي، لكنني لا أستطيع البقاء مع والدي.

كنت أسأل نفسي ومن حولي: «من أين سأجد المال الكافي لتحقيق كل متطلبات الحياة؟. الاعباء المالية التي تقع على عاتق الأمراء معروفة فأين سأعمل؟. كيف سأواجه كل هذه المسؤوليات؟. من أين لي بالمال للزواج والمال الأكثر منه للبيت؟. والأولاد؟. كيف سأصرف على تعليمهم ومساعدتهم على الزواج بعد ذلك؟». أعدت هذه الأسئلة على نفسي بعدما شعرت ذات ليلة بضيق لم أعد احتمله فخرجت من غرفتي على رؤوس أصابعي لئلا تسمعني والدتي. لم تسمع خطواتي لكن حدسها كان منعها من النوم أيضاً. كانت لاحظت في مناسبات عدّة سابقة الضيق الذي كنت أشعر به، وكانت تعرف أن الحل ليس سهلاً. طمأنتني وعادت فطمأنتني أن الأحوال ستتحسن، وستصبح أفضل بكثير مما هي عليه الآن، وسأنسى كل هذا القلق لكنها لم تقل لي كيف. شعرتْ تلك الليلة بأن قلقي لم يهدأ كما توقعتْ بل بدأ يزيد لذا وجدتها في انتظاري. نزلتُ إلى الحديقة فتبعتني. «كيف؟»، قلت لأمّي، «كيف سأستطيع أن أفعل كل هذا؟. من أين سآتي بالمال؟». «لا أعرف حلاً»، قالت بعد لحظة صمت، «لكنني أعرف في داخلي هنا أنك ستحصل على كل شيء تريده لكن عليك بالصبر. الناس يصنعون مستقبلهم خطوة خطوة. لا شيء يأتي دفعة واحدة».

كنت أريد حلولاً لكنني لم أسمع سوى التمنّي، وعليّ الآن أن أفكّر في الحل خطوة خطوة. ابتعدت عنها ثم استوقفت نفسي. «متى أصل إن سرت خطوة خطوة؟»، قلت بعدما عدت إلى المكان الذي كنت فيه، «أمامي رحلة من ألف ميل. تريدين أن أصل بعد ألف عام؟». كنت أريد ان اكمل لكن صوت أذان الفجر انطلق فجأة فأصمتني. شيء ما في صوتي أو حركتي أو شيء آخر لا تحسّ به إلا الأمّ نبّهها إلى أن ما كنت أشعر به لم يكن مجرد مخاوف. فجأة امسكت ذراعي ومنعتني من الابتعاد. «أعرفك تؤمن بالله»، قالت وهي تشدّ

على ذراعيّ لتذكّرني، «هذا كلام يأس. إذا أردت أن تيأس من رحمة الله فالخطوة الواحدة ستكون ألف ميل. إن كنت تؤمن بالله فالألف ميل سيكون بإذنه وتوفيقه خطوة واحدة».

درسنا معاً في إحدى المراحل ـ أنا وأمّي. حصلَت على الشهادة الثانوية في الرياض ثم التحقتْ بجامعة الملك سعود حتى نالت الماجستير في الدراسات التاريخية بتخصص في تاريخ الآشوريين. ربما كانت أكبر طالبة عرفتها المملكة عمراً آنذاك. إن لم تكن أفضل القارئات اللواتي أعرفهن حولي فهي حتماً من بين الأفضل. كانت في الماضي تقرأ الروايات بكل أنواعها ثم بدأت تنتقل إلى الكتب الأخرى.

حنونة والدتي فاطمة، بارك الله في عمرها، وصاحبة قلب كبير كما يجب أن تكون كل الأمّهات. جدها هو تركي النجرس شيخ قبائل العشارة التي هي بطن من بطون قبيلة شمّر التي تنتشر في منطقة الجزيرة في سورية وكان درس في الاستانة باسطنبول واصبح نائباً في البرلمان السوري وأحد أقطاب الكتلة الوطنية السورية. والدها هو هاشم بن تركي النجرس الذي توفاه الله في السابعة عشرة من عمره عندما كانت أمّي في الشهر الرابع من حمل أمّها بها، ونشأت في دير الزور شمال شرقي سورية حتى حلّت في الرياض بعدما تزوجت والدي.

من المواقف التي سأظل أذكرها لها دائماً اهتمامها وقلقها على ما حدث لمهندس في مصنع الورق اسمه محمود حلمي. لم أكن أعرفه جيداً، وكان رئيس وردية في المصنع ثم سقط تحت آلة فأصيب رأسه ودخل في غيبوبة وباتت حياته في خطر. لم أقل لوالدتي ما حدث للمهندس حلمي لكنها سمعت فسافرت إلى الدمام وعادته في المستشفى وبكت على مصابه ووقفت تدعو الله بحرارة لمعافاته فقدّر لها جميع زملائنا المصريين العاملين في المصنع ما فعلته. «الناس يجب أن يعرفوا اننا نحترمهم ونهتم بهم»، قالت بعد ذلك. هذا مهم دائماً. أسهل طريق لكسب احترام الناس احترامهم.

عزيزة النفس والدتي حماها الله لكن بلا كبر ولا مغالاة. مرة قالت لي إنها بكت من عزة النفس عندما اعطاها والدي مالاً للمرة الأولى. «الآن»، أضافت ضاحكة، «الآن أبكي إن لم يُعطني».

سُكنى القلب

البيت مصفاة لسموم السوق والمكاتب والاجتماعات ومصارعة الناس لانتزاع لقمة العيش والمستقبل الأفضل. آخر ما يريده الزوج، سواء كان رجل أعمال أو غير ذلك، أن تكون حياته العائلية داخل البيت تواصلاً لحياة النكد في الأسواق والمكاتب والشركات. توفيق الله هو الذي وضعني حيث أنا اليوم، ثم دعاء الوالد والوالدة والعمل الدائب. لكن هذا ليس كل شيء. لا

يستطيع المقاتل أن يركز كل جهده وتفكيره على مقارعة الحياة ـ هذا الخصم الأكبر ـ إذا كانت جبهته الخلفية مكشوفة. زوجتي سيدة لا تجلب الهم. لا تعرفه لذا لا أعرفه أنا أيضاً. جاءت من بيت لا يعرف الهم لذا هذه الآفة التي أسمع الكثيرين يشتكون منها لا نعرفها. النشأة لها تأثيرها الكبير لكن طبيعتها لا تسمح لها أن تكون هكذا.

ابنتي سارة ستكون مثل أمها أيضاً. البنات الثلاث الباقيات نوف ولطيفة وريم سيكنّ هكذا لكن بطريقة مختلفة. الطباع والعادات والتكوين النفساني يمكن أن تكون في الجينات أيضاً وليس التكوين الجسدي والصورة فقط. لو كانت زوجتي من النوع الذي ينفق بلا حساب ربما كنا انتهينا إلى غير ما انتهينا إليه. هذه مساهمة كبيرة فعلاً أشكرها عليها. مرحلة التأسيس لم تكن سهلة كما شرحت في بداية الكتاب. عشرة آلاف ريال كانت مبلغاً كبيراً في فجر حياتي العملية. كنتُ في حاجة إلى كل ريال أجده، وما وجدته وظّفته في المشاريع.

لا توجد في بيتنا حرب أهلية لذا أشكرها أيضاً على هذا. أشياء كثيرة يعتبرها الإنسان من المسَلّمات فلا يعرف أهميتها إلا عندما يعرف افتقاد الآخرين لها. تزوجنا قبل ١١ سنة ولم يحدث أن قالت لي شيئاً يبعث الضيق في الصدر. لا نتحدث عن أحد بمكروه ولا نذمّ أحداً ولا نطعن في الظهور. في الحديث الشريف ان الرسول صلى الله عليه وسلم قال لأصحابه: يطلع عليكم الآن رجل من أهل الجنة فطلع رجل من الأنصار. ثم كرر الرسول قوله في اليوم الثاني والثالث فطلع الرجل نفسه فأراد عبدالله بن عمرو بن العاص أن يعرف ما يفعله الرجل ليستحق هذا الفضل فوجد عذراً وأقام عنده ثلاث ليال فلم يره يقوم من الليل شيئاً غير انه إذا تقلّب في فراشه ذكر الله عز وجل وكبّر حتى يقوم لصلاة الفجر فقال له: «لم أرك تعمل كثير عمل فما الذي بلغ بك ما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم؟. فقال: ما هو إلا ما رأيت. قال فلما وليت دعاني فقال: ما هو إلا ما رأيت غير أني لا أجد في نفسي لأحد من المسلمين غشاً ولا أحسد أحداً على خير أعطاه الله إياه. فقال عبدالله: هذه التي بلغت بك وهي التي لا نطيق».

زوجتي صبورة أيضاً مثل عربيات كثيرات. أنا من النوع الذي لا يستطيع أن يجلس مرتاحاً بلا عمل. تكلمتُ كثيراً في هذا الكتاب لكنني لست هكذا عادة فقليلة أحياناً هي الكلمات التي نتبادلها أنا وزوجتي عندما نكون في مطعم أو مكان عام. كان هذا يزعجها جداً في البداية. أنا وزوجتي نعرف كل شيء عن بعضنا فماذا يمكن أن نضيف إلى كل ذلك سوى قليل الكلام؟. لكن إن لم نكن نتحدث فماذا أفعل؟. أقرأ. يجب أن أحمل صحيفة أو مجلة أو تقريراً. هذا أفعله في المطعم وعندما أكون في سيارتي وعندما يُقطع برنامج تلفزيوني لعرض الدعايات.

ولكنني أحرص دائماً على تخصيص أوقات مناسبة أقضيها مع أسرتي بعيداً عن مشاكل العمل ومتطلباته. ربما كانت هذه الأوقات أقل بكثير مما أتمنّاه لكنني أحاول تعويض ذلك بجعلها خالصة لهم ومتميزة فنوعية الوقت هنا لا كميته هي المهمة.

زوجتي علّقت على هذا الموضوع في مقابلة صحافية بالقول: «لدى زوجي عبدالله القدرة على فصل العمل عن الحياة الأسرية تماماً مثل معظم الرجال. أملك مدرسة ويمكن أن أخلط عملي بحياتي الاسرية. إذا حدث شيء مزعج في المدرسة فيمكن ان يتعكر مزاجي طوال النهار. نظرة واحدة إلى زوجي تكفي لكي أعرف أنه يغالب بعض المشاكل المهنية. عندما يجتاز تلك المرحلة يصبح إنساناً مختلفاً تماماً. العرب الآخرون يروننا في شكل مختلف. يوجد رأي في الرجال السعوديين لكن لا يوجد رأي واضح في المرأة السعودية. الانطباع العام أنها امرأة مغلوب على أمرها يسيّرها الرجل كما يشاء. هذا ليس صحيحاً. المرأة السعودية لم تكن تعمل في الماضي حفاظاً على كرامتها. هذا لا يعني ان احترامها كان أقل من الحاضر. أسمع من جدّتي الكثير عن الاحترام الذي كان الملك عبدالعزيز يكنّه لزوجاته. إذا كانت نائمة على ذراعه فهو لا يتحرّك كي لا يزعجها. المشكلة وقتها ان الأعمال المناسبة للمرأة كانت قليلة. الآن تغيّر الوضع. يوجد عدد متزايد من سيدات الأعمال السعوديات يملكن مباشرة أو غير مباشرة أكثر من ١٥٠٠ شركة لكن العدد الحقيقي أكثر بكثير لأن الاحصاءات تشير إلى وجود أكثر من ٢٢ ألف سجل تجاري لمؤسسات ومشاريع تعود ملكيتها لسيدات الأعمال في المدن السعودية الرئيسية».

ماذا يمكن أن أضيف بعد كل هذا سوى موافقتي وتمنياتي للمرأة السعودية بدوام النجاح وزيادة المشاركة في نمو المملكة؟.

أعمق الكلام ما قيل مرة واحدة بعاطفة صادقة. التكرار قد يُضعف صدق الكلمة. أسمع عن زوجات يكنّ بالباب في انتظار الزوج. كل خطوة يخطوها داخل البيت ترافقها شكوى من شيء أو آخر أو صاحبة أو أخرى أو سائق أو مربيّة و«هذه قالت كذا والأخرى كذا وكذا». زوجتي مختلفة. كانت الفتاة التي دعوت الله أن يضعها في دربي يوماً ما ولا تزال.[1] عندها

---

[1] كنت تصوّرت الفتاة التي أريدها ثم شعرت يوماً أن الله سيستجيب لدعائي. لهذا قصة لا أعرف من الواقع القريب منّي أعجب منها. كنت خارجاً بسيارتي من بيت الوالد عندما سمعت نقراً على زجاج السيارة. أنزلت الزجاج فإذا بشاب يُطل داخل السيارة ويطلب مني مساعدته لتأمين نفقات الزواج والبيت. رأيته صادقاً خلوقاً فنزلت من السيارة وعدت إلى البيت وحملت إليه المبلغ الذي وجدته. لم أسأله اسمه ولا عنوانه. قال إنه سيعتبر مساعدتي سلفة لكن ذلك لم يكن مهماً. شعرت بارتياح عميق عندما تابعت طريقي وأيقنت في نفسي ان الله سيسهل عليّ أمور زواجي، وكان هذا أهم بكثير بالنسبة لي من استعادة المال. قبل ثلاث سنوات فتحت ظرفاً فوجدت فيه رسالة قصيرة وشيكاً بعشرين ألف ريال. حاولت أن أتذكر من أدنت في حياتي مثل هذا المبلغ ثم خطر لي الشاب الذي طرق زجاج نافذة سيارتي.
في رسالته: «. . . ذكرت لكم أني راغب في الزواج وأمامي دراسة في خارج البلاد. وقدّركم الله على أن تقرضونني مبلغ عشرين ألف ريال. وكنت قد أضفت عليه ديناً من أحد الاخوة، قدره خمسون ألف ريال. وفي السنة الأولى قضيت ما له عليّ لظنّي أنه أكثر حاجة. والآن والحمد لله أخبرك انني رزقت بابنة اسميتها نورة جعل الله ذلك في موازين حسناتك وزادك حرصاً على عمل الخير، ولا حرمك الله الأجر والمثوبة».

العمق لكن ليس التعقيد الذي يرافقه في بعض الناس أحياناً لذا أستطيع القول إن التعامل معها سهل بل ربما كان سهلاً للغاية. زوجتي زوجة ممتازة وأمّ ممتازة مثل سعوديات كثيرات. الرومانسية عندي «على التياسير» وهي تأتي دفقاً مثل فيضان البوادي بعد عاصفة رعدية أو عصراً مثل الليمون. من أين تأتي الرومانسية؟. الأسهم تولّد الضغط والتوتر. المصنع مثلها. قضايا الوطن والأمة أكثر ضغطاً وتوتراً بعد. إذا وجدتُ نفسي بعيداً عن الأسهم والمصنع وقضايا الوطن والأمّة فلا ضغط ولا توتر. الرومانسية على الآخر والنفسية تتحسن والود يزداد والأبوّة تبرق. بعد ساعة واحدة من العودة يتبخّر كل شيء ويعود التوتر والضغط والانشداد. في أكثر أيام العمل يضيق الصدر وينعقد اللسان. بناتي يقلن إنني أب ممتاز. أرجو ذلك لكن الحقيقة هي ان كل ما أراه في بناتي وابني فيسعدني ويثلج صدري ويدفعني إلى الاعتزاز لأمهن الدور الكبير فيه.

أجمل رسالة حب تلقيتها في حياتي كانت من ابنتي سارة عندما كانت في السابعة. كنت أستعد للسفر فحملت إليّ الرسالة ورجتني ألا أفتحها إلا بعد مغادرة البيت: قلب جميل وسطه سهم جميل وفوقه كلمتان أجمل منهما: «أحبك يا بابا».

أكبادنا على الأرض

عندما استيقظ أحاول أن انظر الى نهاية النهار فلا أراه في معظم الأحيان. لا ينتصف اليوم أحياناً إلا وأكون انتهيت للتو من اجتماعي الثالث. لا بد أن يكون عشرة أشخاص على الأقل اتصلوا بي، ولا بد أنني اتصلت مع خمسة عشر شخصاً آخر لكن هذا مجرد البداية. لن ينتهي النهار إلا وعدد الاتصالات يفوق الخمسين. الليل، في معظم الأحيان، امتداد للنهار ويمكن في بعض الحالات ان يتصلا خصوصاً اثناء السفر والمهمات.

يوجد شعور بالإنجاز عندما أزور المصنع وأرى الإنتاج، أو أقود وفداً إلى اجتماع مع مندوبي شركات عالمية، أو أخرج من انهيار في سوق الأسهم محققاً أرباحاً عالية. لكن لا أعرف إن كان شعور الإنجاز نوعاً من المتعة. حتى لو شعرتُ أحياناً أنه متعة تراني أحاول إضعاف قوتها لأنني أخشى أن ينفذ ذلك إلى تفكيري فأتوقف في طريقة ما عن السعي إلى تحقيق إنجازات أكبر. متى أشعر بالمتعة الحقيقية؟. عندما أكون مع أولادي. هذا هو إنجازي الحقيقي الذي لن يختفي إن صارت قيمة كل أسهمي صفراً أو أفلستُ أو حدث أي شيء لكل الأصول بين يدي.

في ساعات التوتر والضيق، وما أكثرها، لا أبحث عما يرفع الغم عن صدري في الأرباح أو زيادة الإنتاج بل في أولادي. انصت لكل كلمة يقولونها، وأراقب كل حركة وتعليق. كنت هكذا في رمضان عام ١٩٩٨. ابنتي نوف اجتماعية تحب التعبير عن نفسها لكن شهيتها للكلام

عند الأفطار بدت يومها أكبر من شهيتها للطعام. «في فمك راديو اليوم؟»، قلت لها وأنا أفكّر في متاعبي التي طغت عليّ فجأة. «نعم!»، أجابت، «أحط لك على أي محطة؟». كل غمّي زال في لحظة واحدة وانفجرنا جميعاً في ضحك متواصل ربما استمر عشر دقائق.

أحاول دائماً أن أكون قريباً من بناتي وابني عبدالرحمن. إذا سافرتْ أمّهن مع أهلها لأمر ما يجب أن أجد الوقت لأكون معهم. المصنع والأسهم والهموم الأخرى يجب أن تنتظر إلا المهم جداً منها. أفعل هذا برغبة أحياناً وبإصرار أحياناً أخرى وأتمنى لو أعطيت المزيد. من منّا لا يريد أن يعطي أسرته كل الوقت الذي تريده؟. لكن ما هو عدد زوجات رجال الأعمال اللواتي يعتقدن أن أزواجهن يعطينهن من الاهتمام والحنان والحب كفايتهن؟. ما هو عدد أبناء وبنات رجال الأعمال الذين يعتقدون أن أباءهم يعطونهم الوقت الكافي؟. أظن أنه قليل في الحالتين.

سارة مهتمة بعملي وتتابع استثماراتي في الأسهم. تسألني دائماً لماذا اشتري هذا السهم أو ذاك. إذا أخذت موقعاً كبيراً في أسهم شركة ما فإنها تريد أن تعرف حركة السعر مرة واحدة في اليوم على الأقل. ألاحظ هذا الاهتمام وأقدّره وأتمنى لو أستطيع تطوير معارفها في الأعمال من الآن. عندها القدرة على التحليل وسرعة البديهة والحدس الذي سيتطور مع الزمن. يمكن ان اشركها في عملي في صورة أو أخرى لكنني لست متأكداً الآن. سارة ستتزوج يوماً إن شاء الله ولن يكون عدلاً أن أطلب منها الاختيار بين مساعدتي ومساعدة زوجها. سأتوقع منها دائماً أن تختار مساعدة زوجها لأنني أتوقع هذا من أمّها. الشاب يمكن ان يتزوج ويستمر في العمل مع أبيه فيما البنت لا تستطيع في معظم الأحيان. يمكن أن يبقى الأب أهم رجل في حياة ابنه الشاب لكن أهم رجل في حياة الفتاة هو زوجها.

الأولاد مثل قوس قزح والبنات مثلهن. كل واحدة من بناتي الأربع بلون مختلف ونكهة مختلفة وأحسب أن جميع البنات والأولاد في العالم هكذا. نوف عندها كل شيء في الدنيا مثالي. الناس لطفاء والعالم جميل والحياة حلوة. والدي يسمّيها: «صاحبتي نوف»، وآخرون يعتبرونها صديقة من اللحظة الأولى. يمكن وصف لطيفة بأنها «ليدي»، وهي معتدة بنفسها حريصة على مظهرها وعلى ترتيب حاجياتها الشخصية ولا أذكرها دخلت عليّ يوماً إلا وطرقت الباب أولاً. حبيبتي ريم شعلة من النشاط والطاقة التي تنير بيتنا وستكون فتاة متميزة يوماً ما.

لا أعرف في نفسي الخوف لكنك لا تستطيع أن تتوقع الأسوأ إن كنت أباً. الله عز وجل يبتلي عباده أحياناً ليمتحن إيمانهم لكن الأب لا يستطيع أن يتوقع الأسوأ مهما حاول. أصعبُ موقف واجهته في حياتي هو ضياع ابنتي الكبيرة سارة عندما كان عمرها سنة ونصف السنة. كنّا في مطار لوس انجليس ليلاً ننتظر مع الركاب الآخرين طائرة كانت ستقلنا إلى باريس عندما اختفت عن عيوننا فجأة. المطارات من بين أكثر الأماكن التي يسرقون منها الأطفال في أميركا

لذا لا أبالغ إن قلت انني شعرت آنذاك كأن نياط قلبي تقطعت. وجدناها بعد عشر دقائق تقريباً في أعلى سلم متحرك لكن مخاوفي بقيت معي فترة طويلة ولا تزال.

الموقف الصعب الآخر كان عندما سقطت ريم فارتطم وجهها بحافة الطاولة وانكسرت أسنانها العلوية وجرح لسانها. كنت أعتقد قبل ذلك أنني جبّار على نفسي مثل والدي. لم يكن شيء يخيفني غير الله لكن الخوف على الطفل شعور غريب. تصبح عندها من يمكن وصفه بأن لا حول له ولا قوة. لم أستطع النظر إلى وجهها. أمّها استطاعت. استجمعت قوتها وكانت قربها لكنني لم أستطع الاقتراب منها. أريد أن أراها لكنني لا أستطيع. أدخل غرفة العمليات لأنني يجب أن أراها لكنني أخرج لأنني لا أستطيع. من كان أقوى منّا نحن الاثنين؟. ريم. «لا تبكي يا ماما»، قالت في ما بعد وهي تحاول الوصول بأصابعها إلى عيني أمّها الدامعتين، «الأولاد يطيحون. أنا يمكن أن أطيح مرة ثانية».

أجروا لها في المستشفى عملية ناجحة في اليوم نفسه. فقدت أسنانها لكنها بدأت تتحسن ثم شفيت تماماً والحمد الله. التشويه الذي كنت أخشاه لم يحدث لذا عادت ابنتي إليّ أجمل مما كانت. عادت أيضاً إلى طبيعتها بسرعة لذا لم يمض وقت طويل حتى سطت مرّة على اختها الكبيرة نوف. ما حدث بعدها كان مثيراً.

أذهب وأسرتي إلى بيت والدي ثلاث مرات أسبوعيّاً فأصلّي معه المغرب والعشاء ونبقى إلى نحو العاشرة ليلاً. هذا برنامج لكل شهور السنة باستثناء رمضان الذي نزور فيه والدي يومياً بعد الإفطار لنصلي التراويح معاً. نذهب عادة بسيارتين. كل بناتي الأربع يردن الركوب في سيارتي لكن هذا ليس ممكناً لذا وقع الاختيار في إحدى ليالي رمضان على نوف وريم. نوف في التاسعة وريم تخطّت الرابعة. أكبر بناتي هي سارة التي ولدت بداية ١٩٩٠ وثالثهن لطيفة التي ولدت عام ١٩٩٤. عبدالرحمن هو آخر العنقود كما يقولون لكنني لا أعرف طول العنقود بعد.

لم أعد اذكر ما الذي كنت افكر به وأنا أقود السيارة ليلاً عندما سمعت بداية حوار بين نوف وريم: «ربي خلق كل شيء»، قالت نوف لريم.

«وماما كمان؟.»، سألتها ريم.

أومأت نوف مؤكّدة وعمّقت صوتها وأكملت: «وبابا وعبدالرحمن والشرب والأكل والهدوم والألعاب والمريخ ـ».

«والمريخ كمان؟»، سألتها ريم بدهشة أعمق من الأولى.

«والمريخ والكرة الأرضية والقمر والشمس والكواكب والنجوم ـ».

كانت نوف عرضت على اختها الصغيرة البراهين الكافية وحان وقت الإيجاز. «الله خلق

كل شيء»، أضافت وهي تفتح يديها على اتساعهما، «وأعطانا كل شيء وبيده كل شيء . . . وهو قوي بالمرّة».

لا أذكر من ضحك أولاً ـ أنا أم نوف لكن أعتقد أننا ضحكنا معاً. سطع نور سيارة مقبلة على عيني ريم فبرقتا بشقاوة الأطفال وهي تفكّر في كلمات اختها. تذكرت شيئاً رغبت دائماً في أن تفعله لكننا لم نسمح لها ـ حتى الآن على الأقل. «يقدر يكسّر البيت؟»، قالت لنوف.

«يقدر، طبعاً»، قالت نوف.

أومأت ريم برأسها إعجاباً. «وصحيح من يعمل كويس يروح الجنة والخنزير يروح النار؟».

«مسكين الخنزير»، قالت نوف، «حرام الواحد يأكله لكنه حيوان لا دخل له، لكن الذي يكذب وما يصلّي يروح النار».

اختفت الابتسامة من وجه ريم وحل محلها قلق.

«والواحدة»، قالت نوف وهي تتذكر كيف ضربتها ريم في سابق ذلك اليوم، «والواحدة لازم ما تضرب اختها الكبيرة. اللي تضرب اختها الكبيرة تروح النار. وبعدين، كلما دخلت النار وانحرق الجلد ربي يعيد الجلد وينحرق الجلد كل مرة».

«كثير؟»، قالت ريم بخوف.

«كثير»، ردت نوف.

صمتت ريم لحظة وقالت: «ما يصير الواحد يقول لربي: آسفة؟».

ضحكتُ ونوف كثيراً ثم توقفت. شعرت بإشفاق شديد على ريم فأوقفتُ السيارة إلى جانب الطريق وانتقلت إلى المقعد الخلفي. بدأت أقبلها وأحضنها واطمئنها انها لن تذهب إلى النار بإذن الله.

ربي رزقني بأربع بنات وولد. لو كان عندي خيار بين ان يكون عندي أربعة أولاد وبنت، أو أربع بنات وولد كنت أخذت الخيار الثاني. جاءتنا سارة ثم نوف ثم لطيفة ثم ريم ولم أتمن يوماً لو جاءنا ولد بدلاً من أيهن. كنتُ في المستشفى مع زوجتي خلال ولادة بناتنا الأربع لكنني لم أستطع الذهاب يوم ولد عبدالرحمن لمرض شديد أصابني. هل كنتُ في غرفة الولادة؟. لا. أعصابي لم تحتمل.

إذا كنتُ موجوداً في المنزل يجب أن يذهب ابني عبدالرحمن معي إلى الصلاة. بنيت قرب البوابة الرئيسية في بيتي مسجداً نصلي فيه وجيراننا ومن يشاء من المصلين لأن له باباً يطل على الشارع. إذا رُفع أذان العصر أسمع خطواته وهو ينزل الدرج إلى مكتبي لننطلق سوياً إلى المسجد. يرتدي الثوب ويسمي الغترة عقالاً ويصر على خلع حذائه قبل دخول المسجد.

هذه عملية معقدة تستغرق وقتاً وأنا منكفىء بهامتي الطويلة أحاول العثور على طرف رباط الحذاء. أفضّل أن أحمله من مكتبي إلى المسجد بدلاً من قضاء كل تلك الدقائق في مساعدته على خلع حذائه لكنه يحب ان يخلعه قبل ان يدخل. يرمى أطراف الغترة على كتفيه ويخطو داخل المسجد بسرعة ليواكبني ثم تبدأ الصلاة. يصلي غالباً مثل الآخرين ويمر كل شيء بسلام لذا أشعر باعتزاز وأنا امسك بيد هذا المؤمن الصغير لنخرج معاً.

أحياناً يحدث شيء مختلف تماماً فأتصرف كأنني لا اعرفه ولا يعرفني، واخرج مسرعاً فور انتهاء الصلاة قبل أن يفعل شيئاً يلفت انتباه المصلين إلى أنني أبوه. متى يحدث ذلك؟. عندما يسجد أو يركع فتقع الغترة أو تميل عن رأسه. «العقال!»، أسمعه يصيح وأنا أصلي، «العقال طاح!». بعدها يحمل غترته بيد ويرسم الرجاء على تقاطيعه الصغيرة ويدور على المصلين الراكعين الساجدين ليساعدوه على إعادتها إلى مكانها. عندما يحدث هذا اتفادى بعد انتهاء الصلاة مجرد النظر إليه. اختلط بالمصلين لكي لا يراني وإلى الباب فوراً بعدما أطلب من صديق أو فاعل خير أن يُخرجه لي.

الشاعر ورجل الأعمال

بدأت أعي الدنيا في بيروت، وارتبط جزء من نمو وعيي بأم محمد التي كانت مربية شقيقي عبدالرحمن فيما كانت ابنتها صبحية مربيتي. إذا انتهت من عملها كانت تحدثنا عن فلسطين وتعدّ الأيام التي تفصلها عن العودة الى مسقط رأسها في عكا. كانت في نهاية خمسيناتها آنذاك وكان العمل الفدائي نشطاً وكان الأمل كبيراً لكن هذا لم يستمر. ابتعدت قضايا الوطن تدريجاً وحلت محلها «الترتيبات» و«التحالفات الاستراتيجية» فابتعد حلم العودة إلى عكا، ثم نشبت الحرب الأهلية في لبنان ولم تعد الحياة ممكنة في بيروت فعدنا إلى الرياض ومعنا أم محمد وابنتها.

كانت العودة حلماً في خاطرها ثم أصبحت حلماً في خاطري ولم أكن أستطيع أن أشاطرها أكثر من الحلم أو اقدّم أكثر من التعاطف. لا يمكن قتل الأمل ما لم تقتل صاحبه لذا ظل الأمل بالعودة حيّاً إلى أن بدأ الهرم يدب في أوصالها ثم في ذاكرتها. اقترب شقيقي عبدالرحمن منها يوماً فنظرت إليه ثم لاحت برأسها لتتبينه فلم تستطع التعرّف عليه فسألته: «من أنت؟». يومها فقط عرفتُ أنها لن ترى عكا مهما حدث. إن لم تستطع ان تعرف شقيقي الذي ربته كل تلك السنين فلن تعرف أسوار عكا. عرفتُ لكن شقيقي عرف شيئاً آخر. عرف أن حلم العودة بدأ ينحسر في بحر ذاكرتها ولن يصبح مداً مرة أخرى. يومها نظم قصيدة. لا أعرف إن كانت أولى قصائده لكنني أريد أن أعتبرها الأولى لأنني لا أزال أذكر تلك القصيدة إلى اليوم، وأذكر معها الغصة الخانقة في القلب التي تحولت بسرعة إلى دموع في عيني كل من سمعها.

رحم الله أم محمد وطيّب ثراها. كم بكينا عندما نقلناها إلى مثواها الأخير في مقبرة العود في الرياض. لا علامات على القبور هناك ولا شواهد. لا نعرف قبر مربية شقيقي أم محمد من قبر جدي عبدالعزيز آل سعود. لذا عندما يبكي الزائر يبكي على الجميع.

لا أفهم صوراً معينة في بعض قصائد شقيقي لكن هذا لا يعني الكثير. لا أفهم أيضاً صوراً معينة في شعر المتنبي ولا في شعر طرفة بن العبد البكري. هل شعر المتنبي كله عظيم؟. لا. ماسة كبيرة واحدة تستأهل عناء نخل تل من التراب والحصى. صورة جميلة واحدة؛ تعبير مؤثر واحد يكفي في قصيدة واحدة لكي يتذكرها المرء دائماً. إن هيّجت الدمع في عينيه لن يتذكرها فقط بل لن ينساها في حياته. قصيدة شقيقي كانت هكذا.

هل كان هذا رأيي وقتها أم في ما بعد؟. في ما بعد. لماذا؟. لأنني كنت أعتقد ان الشعر ليس مهنة يمكن أن تفتح بيتاً وتغطي نفقات زوجة وأطفال لذا كنت أحض شقيقي على الاهتمام بالدراسة تمهيداً للعمل. معظم العرب يكتب الشعر، لذا كنت أنظر إليه كهواية. إذا أراد شقيقي أن ينظم الشعر فليفعل لكن لا خيار سوى أن يجد عملاً. «أنت أمير»، كنت أقول له، «ولن يتوقع أحد أن يدفع لك أجراً على قصيدة نظمتها. أسس عملاً وأضمن دخلاً ثابتاً ثم اكتب الشعر كما تشتهي».

طبعاً ما هكذا تُحسب الأمور. الشعر لا يُقاس بأرقام وحاسبة. هذه موهبة من الله. جيري يانغ الذي أسس شركة ياهو كان يملك الموهبة. كم تساوي هذه الموهبة اليوم؟. البلايين. يانغ لن يصبح شاعراً في حياته مهما فعل، ليس بالعربية على الأقل. المشكلة كلها اننا شعب شاعر نحب سماع الشعر لكن لا علاقة لنا بحياة الشاعر. لا يهمنا من أين يغطي نفقاته ونفقات أولاده. الأدب والشعر والإبداع عندنا مترفع عن المال هو وأصحابه. آخر شاعر أعرفه كان يقتات من شعره هو نزار قباني. لم يبق أحد الآن.

عبدالرحمن لا يقتات من شعره، ولم أعد انتظر أن يقدم له الشعر قوتاً. هذه قناعة لاحقة أيضاً. متى توصلت اليها؟. عندما بدأ عبدالرحمن يكتب شعراً غير الغزل. يوجد عشرة آلاف شاعر غزل بالعربية لا أعتقد أن عبدالرحمن سيكون أفضلهم. لم أر رسالة من أي نوع في الغزل. في شعره الآخر كانت الرسالة واضحة. الكاتب السعودي داود الشريان وصف شقيقي مرة بأنه «الشاعر الصحافي». أعتقد أن داود قصد الصحافي الجيد الذي يحقّق في مادته قبل عرضها على الناس.

هذه ميزة أعتقد انها تفصل شقيقي عن معظم الآخرين. مزج الموهبة بالوقائع والنظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة دائماً يضعه في مرتبة مختلفة عن الشعراء الآخرين. قصيدة «مردخاي» من القصائد التي تعجبني. مثلها أيضاً «نحس» و«تعاريف» و«عجب عجاب».

لكن القصيدة التي اعتز بها هي التي قالها في والدنا وعنوانها: «أحمد الله . . عزّني بمساعد الحر القطام»:

أحمد الله مالك الملك السلام ... الكريم الحي رزاق الأنام

أحمد الله نعمته ما تنحصي ... عزني بالدين والقوم الكرام

عزني باني سعودي رايته . . ... كلمة التوحيد فيها والحسام

عزني بأطهر تراب يفتدى ... مسجد أحمد فيه والبيت الحرام

عزني بجدي أبو تركي العظيم ... عزني بمساعد . . الحر القطام

الذي بالدين صيته ينعرف ... كثر ما صلى وما زكى وصام

الذي يعرف سجوده خالقه ... الذي ليله تراويح وقيام

الذي بالدين حصن أسرته ... عن رماح الوقت عن طيش السهام

سيد كل الزهد فكاك الكرب ... غايث الملهوف . . عنده من يضام؟

كم يتامى قد لقوا فيه الأبو ... كم ضعوف قد لقوا فيه المرام

واضح جوده عجز لا يختفي ... مثل حال الليل والبدر التمام

والله ان المدح منه يستحي ... كيف يوفي المقدرية والمقام

فوق كل المدح قدره معتلي ... فوق كل الوصف من شعر وكلام

واثق بالله ثابت مهتدي ... فعله القرآن . . آمن واستقام

مهما جل الخطب أو شان الخبر ... ما يلقي للمصايب إهتمام

صامد مثل الصحابة في بدر ... مبتسم رغم المقادير العظام

له صبر يعقوب مثله قد صبر ... من فقد يوسف وعينه ما تنام

قادر من هو جمع يوسف بابوه ... يجمعه بأحبابه فْ دار السلام

مبصر يا بوي لو كف البصر ... بك بصيرة يرتجف منها الظلام

قدوتك عبد العزيز المتقي ... يا الإمام ابن الإمام ابن الإمام

خادمك يا بوي رهن إشارتك ... آمر وما يلحقه فيك الملام

أفـتــدي تراب تدوســه خطوتك دامني حي وتحـــــملني العظام
بك يا بو خــالد أفــاخــر وارتجي مــن إلــه الــكـــون رزاق الأنـــام
يجـعل الفـردوس أجـر لطيـبـتك كــثـر مـا علمـتنا نحـيـا كـرام
أحـمـد الله نعـمـتـه مـا تنحـصي هامتي فـوق السحـايب والغـمـام
أحـمــد الله مـالك الملك القــوي ان أبوي مـسـاعـد. . الحـر القطام

أجد في عبدالرحمن أيضاً قدرة متميزة على فرز تفاصيل يمكن ألا ينتبه إليها أحد ومن ثم صياغتها وتقديمها في قالب يثير الاهتمام. أفكار وصور كثيرة تظل عادية إلى ان يأتي شاعر مثل عبدالرحمن ويقلبها رأساً على عقب ويعرضها على الناس مرفوعة من قدميها. «حتى الكلاب لا تنبح هذه الأيام على القافلة»، يقول عبدالرحمن في مقابلة صحافية معلقاً على الوضع العربي، «لأن القافلة لا تسير».

أرى نجاحه وأفهم أسبابه وأقدّره ويقدّرني لكننا لا نجلس لنكيل المديح لبعضنا. معظم أفراد أسرتي لا يعرفون بالضبط ما أفعله. أحد الأسباب أنني لا أتحدث كثيراً عن طبيعة أعمالي. يرون معي أوراقي وكومبيوتري أينما ذهبت ويعرفون انني أعمل اينما كنت. هذا هو الجزء الظاهر فقط في عملي. التفاصيل كلها، أو معظمها، مخفية لذا لا يراها أحد. هذه ليست شكوى لأنني أعي مسؤولياتي كاملة وأعتقد ان هذا الوعي أحد الأسباب التي يكافئني الله عليها بتوفيقي دائماً. لم أشعر في حياتي أنني أضحّي أو أن لي فضلاً على أحد لأن الفضل لله دائماً.

تمنيت على عبدالرحمن في الماضي ان يدرس في كلية مثل كلية الهندسة وأن يتخرّج مهندساً ويؤسس شركات ويفتح بيتاً ثم يستطيع بعد ذلك ان يكتب الشعر كما يشاء لكن لدينا في عائلة مساعد بن عبدالعزيز من المهندسين ما يكفي: أخواي يوسف وعبدالحكيم وأنا. من دخل الجامعة وتخرج مهندساً؟. الألوف. من دخل الجامعة وتخرّج شاعراً في مستوى عبدالرحمن؟.

أقصى ركن في ذاكرتي عن عبدالرحمن مشهد في شقتنا في بيروت أرى نفسي فيه أضربه مرة ويضربني أخرى قبل ان نبدأ عراكاً أعتقد أنه طال أكثر مما ينبغي فانتبهت والدتنا وجاءتنا مستنكرة. ألا تزالون تذكرون الجملة المعروفة: ضربني وبكى وسبقني واشتكى. هكذا أتذكر عبدالرحمن وهو صغير. إن ضربته فهو فوراً في حضن والدي شاكياً باكياً. إن ضربني فعليّ أن أنسى لأن الشكوى بلا فائدة ولن ينتصر لي أحد. مرة أغريته بشيء أو وعدته بشيء وقلت له ان

ينتظر إلى ان تدخل أمّنا الغرفة وعندها سأطلب منه بصوت مرتفع أن يذهب إلى المطبخ ويعود إليّ بكأس ماء.

دخلت الوالدة الغرفة لتفعل شيئاً فأرسلته في طلب الماء كما اتفقنا. نظرتُ بطرف عيني فوجدتها واقفة قبالتي فنصبت ظهري عندما رأيت عبدالرحمن داخلاً. أخذت الكأس منه كما يفعل الملوك ثم شربت منها شيئاً والتفت إلى والدتي لأقول لها بعيني إننا حسمنا أمر الزعامة لصالحي وبات شقيقي الصغير يحترمني ويسمع كلامي ويقدّرني فإذ بها كانت تنظر في الاتجاه الآخر طوال الوقت.

تلك كانت أول مرة يأتي فيها عبدالرحمن بكأس ماء لي. أعتقد أنها الأخيرة أيضاً.

١٤

المحيط الكبير

يوجد شيء من تلازم الأقدار بيني وبين شقيقي عبدالرحمن. نحن نتماثل في أشياء ونختلف في أشياء أخرى لكن نتيجة الجمع والتقسيم مرضية. أتعامل بالأرقام والصناعة والأسهم وهو يتعامل بالشعر. ما هو التعامل الأصعب؟. لا أستطيع الجزم.

أعتقد أن دوري ودور جميع رجال الأعمال مثلي مهم لكنني أعتقد على نطاق أشمل أن دوره يمكن أن يكون أهم. لن أقول إن القدرة على تحقيق النجاح في الحياة العملية ليست موهبة لكن سأقول إنه يوجد في المملكة آلاف رجال الأعمال لكن وجود موهبة مثل موهبة عبدالرحمن أمر نادر.

أشعر بفخر وسعادة لأنني أسست شركات وبنيت مصنعاً كبيراً وأضفت إلى الاقتصاد الوطني السعودي والعربي من خلال هذه المشاريع لكن شعوري أيام أوبريت الجنادرية في مارس ١٩٩٨ كان مختلفاً. فهمت من الاوبريت أشياء لم انتبه إليها من قبل وعززت إعجابي بجدي الملك عبدالعزيز واعتزازي بسعوديتي وأشعرتني أن ما يفعله شقيقي مهم جداً له ولي وللسعودية ولجميع السعوديين الذين شاهدوا الأوبريت أو سمعوها أو رأوها على شاشة التلفزيون.

ملايين المشاهدين اكتشفوا أشياء جديدة في الأوبريت التي وضعها عبدالرحمن عن الملك عبدالعزيز آل سعود مؤسس المملكة. كثيرون بكوا أثناء عرض الأوبريت بعدما أجج شقيقي مشاعرهم وأعاد ذكرى المؤسس الملك عبدالعزيز. بقيتُ سنة ونصف السنة بعد مهرجان الجنادرية لا أسمع في سيارتي شيئاً غير هذا الأوبريت. إذا أضفت إلى رأيي آراء كثيرة سمعتها من آخرين عن شقيقي وشعره فإن المحصلة النهائية هي اعتقادي ان عبدالرحمن من أفضل السفراء السعوديين مع فرق مهم هو أن جمهور عبدالرحمن يصفق له بحرارة ومن القلب عندما يقول شيئاً.

أين اليوم من البارحة؟. شقيقي كان يشتكي في الماضي ويكتفي الآن بالقول إن الأسرة لم تعترف بموهبته ولا يستثني أحداً. ما قاله في مقابلة مع صحافي من جريدة «الحياة» الآتي: «لم يعترف أحد في أسرتي بموهبتي الشعرية. أبداً!. توجد ظاهرة في العالم العربي يمكن ان تطاول

جميع الموهوبين يلخّصها القول: لا كرامة لنبي في وطنه. الموقف في الأسرة، التي هي في النهاية الخلية الأولى للمجتمع، هو الموقف ذاته في الدول العربية. في الخارج الموهوب يُكتشف. عندنا في العالم العربي الموهوب غير موجود. لكي يُكتشف عندنا يجب أن يتحدث عن موهبته شخص في مكان آخر. ماذا يعني هذا؟. يعني يجب أن تحصل على مصداقيتك من الخارج. لهذا نصف علمائنا في الخارج».

اشتكى عبدالرحمن في جلسة عائلية من شيء قريب مما قاله في المقابلة التي اجتزأت شيئاً منها قبل قليل بعدما انتقد أحدهم شعره فقال عبدالرحمن انه لم يصبح شخصية عامة في السعودية إلا بعدما لاحظه شعراء وكتاب مصريون. كان عبد الرحمن الأبنودي تحدث عن عبدالرحمن، فيما كتب أنيس منصور عنه أيضاً وأشاد بشعره.

اعتقدتُ في الجلسة تلك ان عبدالرحمن يبالغ لكنني مقتنع الآن اننا لا نستطيع التفريق بين العادي والمتميز إلى ان يقول لنا أحد في دولة أخرى بإن هذا عادي وهذا متميز. ربما كان إغفال المواهب جهلاً أو تخلّفاً، وربما كان عملاً مقصوداً هدفه، في الوعي أو اللاوعي، طمس مواهب الآخرين وتغييبهم لإبقاء المواهب الخفيفة في الضوء. عندما أتحدث عن النجاحات التي حققناها في الشركة السعودية لصناعة الورق لا أستطيع أن أمنع مستمعي من الاعتقاد بأنني أبالغ.

يوجد شيء نفساني في هذا الموقف لا أدعي انني أفهمه. معظمنا سيكون أكثر اقتناعاً بموهبة أو بنجاح شخص نعرفه إن سمعنا من الآخرين انه موهوب أو ناجح. هل هذه القناعة مهمة؟. نعم ولا. معظم المهنيين والصناعيين ورجال الأعمال مظلومون في الوطن العربي ومعظمهم لا يتمتع بالتقدير الذي يستحقه. كثيرون يعتقدون اننا لا نقرأ إلا الفواتير ولم نمسك رواية في حياتنا ولا يمكننا ان نتذوق الأدب والشعر الجيد.

ما الذي يفعله عبدالرحمن أيضاً؟. انه يشخّص العيوب الاجتماعية ويضيف إلى الروح السعودية وإلى كم الإبداع الموجود في السعودية. إنه يوصل رسالة إلى الناس في الداخل والخارج لا يمكن قياس أهميتها بالمال. كم قيمة التأثير الذي تركه عمله الشعري والموسيقي في مهرجان الجنادرية؟. كم قيمة الشعر الذي يلقيه في الأمسيات العربية؟.

المبدعون السعوديون يساهمون في تعزيز سمعة السعودية وإعطاء فكرة جيدة عن السعوديين. أذكر تماماً الانطباع الذي تركه الأمير خالد الفيصل في نفوس الحاضرين خلال أمسية شعرية حضرتها في بيروت. شعرت أن الأمير خالد أضاف إلى كم الإبداع السعودي في تلك الأمسية ليس فقط بأصالة وجمال وعذوبة شعره ولكن أيضاً بحضوره المتميز وطريقة إلقائه التي أثرت في عشاق فنه.

لا يوجد بين العرب من يُساء فهمهم أكثر من السعوديين لكننا لا نعرف كيف ندافع عن أنفسنا ولا كيف نردّ اتهامات الآخرين. بعضنا مسؤول عن إشاعة انطباعات سيئة لكن يندر أن تجد أسرة واحدة ليس فيها طالح واحد فما بالك بدولة مثل السعودية فيها ١٥ مليون مواطن. وطننا ليس مثالياً ولا ندعي الكمال لكن الآخرين مثلنا في حالات وأقل حظاً في حالات أخرى. رصيد انتقادنا عند من لا نعجبهم لم ينقص منذ ٥٠ عاماً لكنه لم يزد: البترول والإسراف وحقوق الإنسان والرجعية. عندما أسمع انتقادات مثل هذه أفكّر بتجاهل الرد عليها عمداً كي لا أدفع قائلها إلى البحث عن انتقادات حقيقية. أشعر بارتياح أحياناً لأن بعض الآخرين لا يعرفون عنّا ما يكفي. متى لا أشعر بارتياح؟. عندما أتذكر ما حدث ويحدث في دول أخرى: الحروب الأهلية المدمّرة والمذابح الرهيبة والأميّة الطاغية وانهيار الأوضاع الاقتصادية والفساد المستشري.

لا يمكن التعرّف على قيمة شيء إلا بعد مقارنته بمثيله. نحن لا نتقن الدفاع عن أنفسنا لكن معظم الناس في باقي العالم لا يعرف أبسط المعلومات عن المملكة وبعض الناس لا يحاول أن يعرف. السعودية ليست بلداً كبيراً بل قارة صغيرة. التركيبة الجغرافية لا تقلّ تنوّعاً عن التركيبة السكانية. فقط عندما نعرف عمق هذا التباين سنعرف أهميّة الإنجاز الذي حققه الملك عبدالعزيز.

كان مفهوم الفنان الإيطالي مايكل انجيلو عن النحت يقوم على تصوّر التمثال الذي يريده دفين الرخام، وعندما يزيل الرخام حوله فإنه يطلق بذلك التمثال من سجنه. هذا ليس ما حدث في السعودية قبل مئة عام. لم يكن صرح السعودية في الصخر ينتظر من يطلق سراحه. كان أجزاء مبعثرة سكانيّاً وسياسياً. استعرضْ المملكة من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب. ما وجده الملك عبدالعزيز كان شعوباً وقبائل متناحرة ومتناثرة ومتفرقة لم تجتمع كلمتها فوحّدها وصنع منها كتلة متماسكة هي السعودية التي نعرفها اليوم. كان الملك عبدالعزيز إماماً مسلماً مجدداً فأدخل إلى البلاد خدمات وتقنيات مفيدة مثل الإذاعة واللاسلكي على رغم معارضة بعض رعيّته من الإخوان بداية. الملك عبدالعزيز أضاء مدينة الرياض عام ١٩٤٩ قبل كثير من المدن العربية الأخرى. يجب ألا نخدع أنفسنا: العائلة المالكة دفعت السعودية دائماً إلى الأمام.

من البرامج التي أثارتني تماماً ما بثته محطة التلفزيون البريطانية (BBC). ركيزة البرنامج مقارنة دخل ثلاث دول تبيع النفط هي السعودية والعراق والجزائر. خلاصته ان العراق والجزائر استفادا من الدخل النفطي في تنمية البلدين لكن الدخل الذي جاء السعودية «ضاع». الاستنتاج الصحيح يجب أن يكون العكس، أقله بالنسبة للعراق. فلنأخذ دخل المملكة ووضعها ونقارنه مع دخل ووضع الدول النفطية الأخرى؛ فلنأخذ تجربة التعليم في السعودية

ونقارنها بالتجربة نفسها في دول أخرى عماد اقتصادها النفط؛ فلنقارن الصناعة والتجارة والنظام المصرفي وغير ذلك العشرات. السعودية متقدمة في كل هذا حتى عندما نعتمد نسبية الدخل إلى نسبية الإنجاز.

البرنامج أشار إلى الفساد. هل يوجد فساد عندنا؟. نعم! . لا توجد حكومة في العالم ليس فيها فساد. التساؤل عن وجود الفساد تجاهل لطبيعة النفس البشرية وتصوّر انعدامه تصوّر مثالي لا وجود له في الواقع. لو طلبت من القارىء أن يعدّ ٢٠ شخصاً يستطيع ائتمانهم على حياته أو أمواله ربما لن يجد مثل هذا العدد. أحياناً، وفي أمور شديدة الخصوصية، ربما لن نجد ثلاثة أو أربعة أشخاص نستطيع ان نفتح قلبنا لهم.

أين تكمن خطورة الفساد؟. عندما تعرف الحكومة بالفساد لكنها تغض الطرف عنه أو تشارك فيه مشاركة فاعلة. هذا شيء لا تعرفه السعودية. المشكلة أحياناً ليست بهذه البساطة. أنا مطلق الصلاحية في شركاتي وسيد قراري ويمكن ألا أراعي أي اعتبارات. أستطيع طرد من يسرق ما قيمته ريال واحد علماً أنني لست ملزماً حتى بإثبات وقوع السرقة. هل أستطيع معاقبة كل من يتمارض أو يخفق في تحقيق الإنتاج المطلوب منه كل مرة؟. أحياناً يكون من الصعب عليّ اكتشاف كل من يسرق أو معاقبة كل من يتمارض أو يتكاسل. إذا كنتُ لا أستطيع أن أفعل هذا دائماً في شركة فيها ٢٠٠ شخص فما بالك بحكومة لديها ملايين الموظفين؟.

التجارة والأمارة

ما هو الهدف الذي أريد الوصول إليه من خلال هذا العرض؟. الإجابة عن سؤال شخصي متكرر. بعض الناس يطرحه عليّ مباشرة وبعضهم الآخر يفكر فيه لكنه لا يقوله أمامي: هل كنت سأحقق ما استطعت تحقيقه حتى الآن لو لم أكن أميراً؟.

أتعامل مع مؤسسات حكومية كثيرة. إذا كان الموظف يريد تحويلك إلى موظف آخر سيحوّلك إلى موظف آخر كائناً من كنت. إذا كان سيرفض الطلب سيرفضه. يمكن أن يقف لك عندما تدخل المكتب إن كنت أميراً، ويمكن أن يرفض طلبك بتهذيب لكنه سيرفضه. القوانين، وأحياناً المزاج، هي التي تحكم عمله وليس الألقاب.

توجد مع ذلك فائدة كبيرة لأنني أمير. تشرّفي بهذا اللقب ساهم في فتح أبواب عدّة خلال مختلف حياتي العمليّة وعزز احترام الناس لي. إنه مكافأة عظيمة أشعر أن عليّ أن أقدّم في مقابلها عملاً وسلوكاً وأخلاقاً. جون كيندي قال: لا تسأل ما الذي يمكن أن يقدمه الوطن لك؛ اسأل ما الذي يمكن ان تقدمه للوطن؟. أنا أقدم لوطني لأنني أقدم لنفسي في النهاية ولبناتي وابني ولبنات وأبناء الآخرين، وأشعر أنني مسؤول عما يحدث في هذا الوطن. في احترام

الآخرين فائدة كبيرة. هذا شيء أشعر أن عليّ أن أقدّره دائماً في الناس، وأن أدفع ثمنه بما تسمح به طاقتي لأن الله لا يكلف النفس إلا وسعها. لا أحد يستطيع أن يصحح العالم. إن تمكنتُ من تصحيح نفسي فهذه مهمة تكفي. لو فعلنا هذا كلّنا لما كانت هناك حاجة لفعل المزيد. ديننا وتقاليدنا وعاداتنا الحميدة ستتكفل بالباقي.

أذكر ان الصديق عادل القريشي سألني ونحن في مقهى في باريس بعد التخرّج من الجامعة: أيهما أغلى لديك؟. لقب مهندس أم لقب أمير؟. فقلت: لقب الأمير طبعاً. سألني السبب فقلت: أنا عملت خمس سنوات كي أصبح مهندساً وبذلتُ جهداً كبيراً في سبيل تحقيق هذا الهدف. الملك عبدالعزيز عمل ٦٠ سنة ولا يمكن قياس ما فعلته بما فعله لكي أستطيع بعد ذلك حمل هذا اللقب. مرّة قال لي صحافي عربي إن اسم ابني عبدالرحمن مكون من عشر كلمات حتى من دون «آل سعود»، وسيكون اسم ابنه مكوناً من ١٢ كلمة. هل هذا عملي في عالم اليوم؟. فأجبت: نعم!. إذا كان الوصول إلى الملك عبدالعزيز يتطلب زيادة الاسم كلمتين أو ثلاثاً كل جيل فهذا ليس ثمناً كبيراً.

الامارة لا تعني آلياً الثروة أو المناصب الحكومية أو النفوذ. آمل أن أكون أوضحت ذلك. الواجبات، على العكس من الحقوق، واضحة، أو يجب أن تكون واضحة. أحد أهم واجباتي هو المحافظة على إرثي وتعزيزه والإضافة إليه على قدر طاقتي وزيادة احترام الناس له. هذا لا يتحقق إلا بالعمل. لا أرى أن مسؤولياتي تجاه وطني أقل لأنني أمير بل أكثر. أشعر أن على عاتقي مسؤولية أكبر من غيري لأن أكون مسلماً جيداً ومواطناً جيداً وأباً جيداً ومهنياً جيداً. التعامل مع الناس بغير الحق لا يعزز هذا اللقب ولا يزيد الاحترام لحامله.

هذا الموضوع يشغلني دائماً. كنت أضع ورقاً وقلماً قرب سريري لتدوين الخواطر المتصلة بهذا الموضوع. أحياناً أظل في مكتبي حتى الفجر وأنا أفكّر في عائلتي الكبيرة وهمومها أو بعائلتي الأكبر التي هي المملكة. عندنا مشاكلنا لكننا نعيش نعمة كبيرة. كيف سنحافظ على هذه النعمة لهذه البلاد وأهلها؟. أولادي وأولاد الآخرين وأولاد أولادهم من بعدهم سيعيشون على هذه الأرض. كيف نستطيع أن نجعل المملكة مكاناً أفضل للجميع؟. لا يمكن أن يكون الإنسان جزءاً لصيقاً بالوطن وجزءاً منفصلاً عنه لكن يمكن أن يزداد الالتصاق بالآخرين والتعرّف على معاناتهم لعل في الإمكان تخفيفها. يجب أن يكون في كل واحد منّا شعور قوي بالعدل والرحمة. القضية هنا ليست: «شاء من شاء وأبى من أبى»، كما يردد بعض جيراننا. سيبقى هذا البلد بخير دائماً بإذن الله، لكن إن لم يبق بخير فلن يبقى أحد فيه بخير. مهم جداً أن تعيش جيداً وأن تصنع الثروة لنفسك وللآخرين لكن هذا يجب ألا يكون الأهم في عقولنا. الأهم هو مصلحة هذه البلاد وبقاؤها وطناً لنا جميعاً. إذا تعارض المهم مع الأهم فالسبق للأهم دائماً. كل الأوليات لا شيء أمام هذه الأولوية، وكل الخاص لا شيء أمام العام.

لا توجد في حركة الشعوب قوة كامنة إلا في حالات بعينها لذا هناك دائماً حاجة إلى توليد مثل هذه الحركة. هذا ما فعلته عائلة آل سعود خلال القرون الثلاثة الماضية. متابعة هذه الجهود يجب أن تستوعب جزءاً مهماً من وقتنا وتفكيرنا في أي عمل نقوم به، وفي أي موقف نجد أنفسنا فيه. هل أنا فخور بعائلتي الكبيرة؟. نعم! كل الفخر. هل أنا فخور بكل شيء يفعله كل فرد من هذه العائلة؟. لا. هل هناك أخطاء؟. نعم. نحن عائلة من البشر ولسنا ملائكة. إذا قارنتُ الإيجابيات والسلبيات بعد طرح الناقص من الزائد أستطيع ان أشهد الله انني فخور بالنتيجة. لكن هذه عملية مستمرة لذا يجب أن نكون إن شاء الله فخورين بعد عشر سنوات وعشرين وإلى الأبد. لدينا رصيد كبير بناه أجدادي ورجال مخلصون معهم وأعمامي ويجب على جيلنا ومن يليه أن يضيفا إلى هذا الرصيد. يجب أن نحاسب أنفسنا دائماً وأن نوجه إليها هذا السؤال: هل أضفنا إلى الوطن أم أنقصنا؟. يجب أن نكون على يقين أننا أضفنا. المزايدة على عائلة آل سعود لا تجدي لأن العائلة لُحمة المملكة، ولا أرى فرقاً بين مصلحة المملكة ومصلحة أي عائلة سعودية بما في ذلك عائلة آل سعود.

الشيء الذي أعيه الآن أكثر من الماضي هو هذه القيمة العظيمة التي يشكّلها الوطن، والنعمة الكبيرة في الإنتماء إليه. هناك دول كثيرة خارج المملكة يمكن ان يعتبرها بعض الناس جنة في الأرض. إذا كان هذا رأي بعض الآخرين فهو ليس رأيي. بين امتلاك البلايين في خارج المملكة والعيش في صحراء السعودية خياري هو الصحراء وليتمتع من يختار البلايين بحياته كما يشاء.

الجدّ

تحدثت عن زعيم أسس المملكة العربية السعودية هو الملك عبدالعزيز لكنني أتحدث في الواقع عن جدي، لذا سأترك السياسة جانباً وانتقل إلى المحيط الإنساني. أنا شديد الإعجاب بشخصية جدي عبد العزيز بن عبدالرحمن بن فيصل بن تركي آل سعود. معجب بتديّنه، بتواضعه، بخوفه من الله، بعدله، بصلابته. باختصار أنا معجب وفخور بكل ما أسمعه وأقرأه عن جدّي.

عمّتي البندري تعرف والدها الملك عبدالعزيز جيداً. «رجّال جدكم عبدالعزيز»، كانت تقول لنا، «رجّال وهيبته تشعر بها قبل أن تراه. طويل»، تقول عمّتي وهي ترفع ذراعها إلى السقف، «إن مشى في الدور الأول كان السقف يرتجّ تحت خطواته». عانى جدي قبل وفاته وكان الألم عظيماً.

دخل الأطباء عليه فوجدوه جالساً على الكرسي محتقن الوجه بزرقة غامقة من شدّة الألم وصعوبة التنفس لكنه لم يشتك ولم يتوجع. إن فتح فمه فليقول: «أشهد أن لا إله إلا الله وأن

محمداً عبده ورسوله. لا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم. الحمد لله، الحمد لله». متى كان أولاده وبناته يسمعون بكاءه؟. عندما كان يصلي ومن خشية الله. «ليس بكاءً عادياً»، تقول عمّتي البندري، «بل بكاءً موجعاً عميقاً يفت الكبد». لا عجب إذًا أنّ أكثر المواضيع عاطفية لدى أبناء عبدالعزيز وأحفاده هو جدّهم.

سأل الملك سعود عمتي البندري مرة كيف كانت تجرؤ على مخاطبة والدهما الملك عبدالعزيز بلا خوف فقالت: «أنتم جميعاً لا تعرفون كيف تخاطبونه ولن تستطيعوا التحدّث إليه لهيبته. كنتُ إذا دخلت عليه لا أنظر إليه مباشرة بل جانباً أو إلى الأرض». القصص التي سمعتها من عمّاتي وأعمامي عن عدل جدي عبدالعزيز سمعتها من والدي الذي يقول: «كان يتأثر بشدّة إن سمع ان أحد أبنائه ظلم أحداً. كانت دموعه سريعة وخوفه من الله كبيراً».

آخر رسائله إلى شعب الجزيرة العربية كانت في الحض على العدل حررها قبل وفاته بثلاثة أشهر وعُلّقت على باب الحرم النبوي الشريف في المدينة المنوّرة كما العادة آنذاك. فيها: «على كل فرد من رعيتنا يحس أن ظلماً وقع عليه أن يتقدم إلينا بالشكوى. وعلى كل من يتقدم بالشكوى أن يبعث بها بطريق البرق أو البريد المجاني على نفقتنا. وعلى كل موظف في البريد أو البرق أن يتقبّل الشكاوى من رعيتنا ولو كانت موجهة ضد أولادي أو أحفادي أو أهل بيتي. وليعلم كل موظف يحاول أن يثني أحد أفراد الرعيّة عن تقديم شكواه مهما كانت قيمتها أو يحاول التأثير عليه ليخفف من لهجتها إننا سنوقع عليه العقاب الشديد. وكل شكاية تُرفع إلينا عن طريق البرق أو البريد من أي شخص كان، يجب أن تُرسل لنا بنصها، ولا يجوز تأخيرها ولا إخبار المشتكى منه سواء كان أميراً أو وزيراً أو أدنى من ذلك أو أكبر. لا أريد في حياتي أن أسمع عن مظلوم ولا أريد أن يحمّلني الله وزر ظلم أحد أو عدم نجدة مظلوم أو استخلاص حق مهضوم. ألا قد بلغت، اللهم فاشهد».

كنت مرة مع بعض أولاد أعمامي فروى رجل عارف قصة عن الملك عبدالعزيز أرسلت الدمع في عيوننا مع أن بعضنا في تلك الجلسة يُتهم بأنه بلا عواطف. القصة كالآتي اعيدها كما سمعتها: خطب خطيب في مسجد فحمل على الملك عبدالعزيز. كان الناس ينقلون إلى الملك ما يُقال عنه لكنه لم يفعل شيئاً. ثم ارتقى الخطيب المنبر يوماً فألقى خطبة الجمعة وتطاول على الملك عبد العزيز وأغلظ القول بما لا يليق بمؤسس المملكة. فلما سمع الملك عبدالعزيز بما قاله الخطيب غضب غضباً شديداً وصاح بمن حوله: هاتوا لي . . . ونطق في فورة غضبه كلاماً لا يصدر عنه عادة. ذهب رجال الملك إلى الخطيب في المسجد وأبلغوه بضرورة المثول بين يديه فخاف الخطيب وتطيّر وطلب إمهاله ساعة ليودع أهله ثم ذهب معهم.

وأكمل الراوي فنقل عن ابن الخطيب ما حدث بعدها وقال بلسان أبيه: «عندما دخلتُ قصر المربع كبت ساقاي ولم أعد أستطيع السير فأمسكني أحد رجال الملك من ذراع وآخر من ذراع

وتخبّطت في الطريق وقدماي تخطان الأرض. دخلت المجلس فإذ بالملك عبدالعزيز غاضب فزاده الغضب هيبة على هيبة. ولما رآني أمر بإدخالي «المختصر»[1]. الملك عبدالعزيز عملاق، إن أراد أن يذبحني ذبحني ولم يسأل. فلما سمعته يقول للحراس: أدخلوه المختصر قلت في نفسي: هذا يومك الأخير في الدنيا وتشهّدت، ودخلت المكتب مغموماً مذعوراً».

في المكتب رأى الخطيب الملك عبدالعزيز يُخرج خيزرانة من خزانة فارتدّت روحه إليه وانقلب الغم فرحاً وصار يقول لنفسه: إذا قُضي الأمر بخمسين جلدة أو مئة فختامها مسك. وأقبل الخطيب على الملك عبد العزيز وهو يُعد نفسه للجلد فإذا بالملك يناوله الخيزرانة ويقول: «شوف يا ولدي. أنا قلت عن امك كذا ولا أحب أن أقابل الله بهذا فخذ هذه الخيزرانة واجلدني فأنا لا أريد أن يكون بيني وبين الله قصاص لم آخذه في الدنيا».

وما أن سمع الخطيب كلام الملك عبدالعزيز حتى خرّ مغشياً عليه. ولما استرد وعيه توجه إلى الملك برجاء إبقائه في خدمته ما ظلّ حياً.

كان عبدالعزيز يحبس من أبنائه من غاب عن الصلاة. يقول والدي: «عندما كنّا نأتي إلى مجلس الملك عبدالعزيز بعد خطأ ارتكبناه كنّا لا نستطيع الدخول فتكاد أقدامنا تدخل المجلس لكنها تتراجع من هيبته». الهيبة لا تعني الخوف عند جدّي. يمكن أن تهاب شخصاً وتكرهه لكنهم كانوا يحبّون الملك عبدالعزيز لأنه جمع إلى الشجاعة والحكمة مهابة الله والنية الطيبة.

هذا يفسّر حلمه وتسامحه مع أعدائه ويفسر قدرته على جمع كل تلك القلوب. ليس صعباً أن يحكم الملك بالقهر، لكن من حاربوه عادوا أحبّوه. الخالق لا يعطي هذه القدرات لكل مخلوق. الرسول صلى الله عليه وسلم يقول: «خيركم خيركم لأهله». أسمع الكثير عن الاحترام الذي كان الملك عبدالعزيز يكنّه لزوجاته. هذا الرجل العظيم ذو الهيبة الكبيرة كان لا يتحرّك إذا كانت زوجته نائمة على ذراعه لئلا يزعجها. هذا مثال واحد على حب الملك عبدالعزيز وعطفه على اسرته لكن حياته المديدة مليئة بمثلها.

أحاول أن اتصوّر جدي رحمه الله، وأتمنّى لو أنني كنت حوله في حياته لكي أقول لبناتي وابني إنني رأيته وعرفته. لكن الملك عبدالعزيز توفاه الله في ثاني ربيع الأول سنة ١٣٧٣ هجرية (٩/ ١١/ ١٩٥٣)، أي قبل ١٢ سنة من ولادتي، وكان عليّ أن أحاول التعرّف إليه مما أسمعه من والدي وأقاربي. كل ما ننعم به في السعودية ندين به لله، ثم إلى الملك عبدالعزيز والرجال الذين كانوا معه، وإلى إخوانه وأولاده الذين حملوا مسؤولية المملكة خلال الأعوام الماضية.

---

[1] مجلس صغير يجلس فيه الملك على انفراد مع ضيف أو شخص معين.

تجاوز الأحداث

الملك عبدالعزيز أسس المملكة. بعده جاء الملك سعود فأكمل الطريق وبدأ عدداً كبيراً من المشاريع الحيوية. أبي يقول إن الملك سعود كان دمث الأخلاق وطيب القلب وصاحب مروءة كبيرة. الملك فيصل قاد نهضة التحديث والتجديد وحافظ على أمن المملكة واستقرارها في ظل ظروف سياسية إقليمية ودولية صعبة. عهد الملك خالد تميّز بخير وفير وبتنفيذ المشاريع العملاقة، فيما وقعت مهمة انتقال المملكة إلى المرحلة التالية من تاريخها وتطوّرها وتحديثها على عاتق الملك فهد فأوصلها إلى ما نراه الآن، وتحققت في عهده أكبر نهضة شاملة في تاريخ المملكة.

وضع الملك عبد العزيز منهجاً مكّنه من تحقيق أهدافه. الدين كان المنهج والطريق والمبدأ والجوهر ولا يجب أن يعلو على الدين شيء. الإسلام مرجعنا النهائي وكل ما يتعارض معه خطأ لا يمكن قبوله. العدل والرحمة واحترام الناس وتقدير الصغير للكبير مبادىء لا نستطيع التخلي عنها. عندما تدخل مجلساً لعائلة آل سعود ستجد أن التراتبية في الجلوس للسن وليس للمناصب. هذا من أيام الملك عبدالعزيز رحمه الله. ملوك كبار مثل عبدالعزيز وسعود وفيصل وخالد وفهد لا يُشعرونك فقط بالفخر لأنهم حكموا المملكة ورسموا طريقها إلى المستقبل والتطوّر بل أيضاً بالفخر لأنك سعودي.

لا توجد خفّة في هؤلاء الملوك، ولا تهوّر، ولا أخطاء فادحة يمكن أن ترسل الدولة عشرات السنين إلى الوراء كما يحدث في دول أخرى. ما عهدناه فيهم هو التفاني في خدمة الوطن، وما نعرفه عن عائلة آل سعود قدرتها على تجاوز الأحداث ووضع مصلحة الوطن فوق أي اعتبار آخر.

تماسك العائلة من أكثر ما نحرص عليه ونفتخر به. لم تؤثر أحداث عامي ١٩٦٥ و١٩٧٥ في هذا المبدأ المهم في عقول وأفئدة جميع أفراد العائلة لذا بقينا إخواناً وأحباء. أسرة مساعد بن عبد العزيز عرفت المصاب ليس مرتين في أخوين لي أحبهما هما خالد وفيصل، بل ثلاث مرات في أخوين أحبهما وفي عمّ أحبه وأقدره وأجلّه هو الملك فيصل بن عبدالعزيز.

الملك فيصل رحمه الله شخصية تاريخية بكل المقاييس. أسمع من أقاربي اسطوريته في المتابعة والتوقيت. كان يمكن ضبط الساعة على مرور موكبه يومياً. كان يمكن ربط إيقاع حياته بجهده الدائم لرفعة الإسلام والمسلمين في كل مكان ونصرة الحق والعدل وحشد القوى وتوحيد الكلمة والمواقف الكبيرة. كل حياته كانت للمملكة ولشعبها لهذا أتمنى لو كنت بين عمي الملك فيصل رحمه الله وأخي فيصل رحمه الله في الخامس والعشرين من مارس ١٩٧٥.

السعوديون من بين أكثر الناس «ترفّعاً» عن الدفاع عن أنفسهم. يوجد لدى الكثيرين منّا اقتناع مطلق بأن الفعل لا القول هو الحكم النهائي. عائلة آل سعود تتعرض إلى الكثير من الافتراءات والمغالطات والتجني ونحن أسرة مساعد بن عبدالعزيز نعرف هذا أكثر من غيرنا. كنّا نسينا وطوينا صفحة الماضي إلى ان بدأنا نشاهد على شاشة التلفزيون ونقرأ في الصحف والكتب ان ما حدث كان «جزءاً من مؤامرة». يأتي كاتب في بياض صفحات كتابه من الإبداع أكثر مما في سواد حبرها ويعيد ترتيب الحقائق كما يشتهي. يلحقه آخر فينتقي من الأحداث ما يخدم النهاية المغلوطة التي يريد أن يُوصل القارىء اليها متوهماً انه يستطيع ان يؤثر في تماسك العائلة. يتبعهما ثالث خبت أضواء ماضيه وانفرط عقد الاهتمام به وأفلس في كل شيء لكنه يريد أن يعود إلى الأضواء في كتاب جديد متسللاً إلى إثارة القارىء من نافذة ما حدث لأخي خالد رحمه الله ولعمي الملك فيصل رحمه الله فيُقحم بلا أي دليل أو برهان «خبايا» افترائية لا يفرزها إلا صاحب عقل هرم.

قال الله تعالى: «قل أغير الله أبغي ربا وهو رب كل شيء ولا تكسب كل نفس إلا عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى ثم إلى ربكم مرجعكم فينبئكم بما كنتم فيه تختلفون».[1] المعبود قال: «ولا تزر وازرة وزر أخرى». ما فعله أخي فيصل كان خطأ كبيراً. هو اعترف قبل ان ينزل به القصاص انه اخطأ ودفع ثمن خطئه وتحمّل وزر ما فعله فلماذا يجب أن نتحمل نحن وزر ما حدث وبعد أكثر من ربع قرن من حدوثه؟.

معظم ما يُقوله المفترون إنه حدث في الماضي لم يحدث أصلاً. الماضي هو التاريخ وما حدث عام ١٩٧٥ كان جزءاً من التاريخ مهما نظرنا إليه. نحن لا نتحدث عن شيء وقع قبل ألف عام لذا يمكن ملء الفراغات بالوهم. معظم المعنيين بما حدث والمتصلين به لا يزالون أحياء بيننا وهم الحكم النهائي. هم يقولون إن ما حدث لأخي خالد عام ١٩٦٥ كان خطأ كبيراً ولم يكن هناك مسوّغ لحدوثه.

الذين يعرفون أخي خالد جيداً يقولون إنه كان متميزاً بتقواه، بزهده، بعلمه، وبذكائه. كان يحفظ القرآن، وفضّل الدعوة وعمل الخير وطلب العلم على كل شيء آخر. كان مفوهاً، وكان لخطبه ومواعظه في المساجد وقع مؤثر في كثيرين. كان من جلسائه وأصدقائه رحمه الله الشيخ عبدالعزيز بن باز مفتي المملكة العربية السعودية السابق رحمه الله، والشيخ عبدالله بن غيث، والشيخ عبدالرحمن بن فريان رئيس الجماعة الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة الرياض، والشيخ فوزان القديري وغيرهم من المشايخ وطلاب العلم المعروفين.

---

[1] سورة الأنعام، الآية ١٦٤.

كان أخي رحمه الله يدعو ويجهر بما يعتقده خطراً على مبادئ وأخلاق مجتمعه الإسلامية، وكان ينتقد التلفزيون كأحد هذه المخاطر. يخطيء من يُسقط الماضي على الحاضر ويفصل الرأي عن مكانه وزمانه. منتصف الستينات كانت فترة عصيبة ولم ينفرد أخي عن كثيرين آخرين في تفكيره وآرائه. ألوف الشباب كانوا يفكّرون بالطريقة نفسها آنذاك ولا يزال ألوف يفكرون بالطريقة نفسها إلى اليوم. كل الفرق بينه وبين ألوف الشباب السعوديين الذين كانوا يفكّرون مثله آنذاك ولا يزالون يفكرون مثله إلى اليوم هو أن أخي خالد كان الشاب السعودي الوحيد الذي فقد حياته لهذا السبب.

كم مرة قرأتم أن اخي خالد رحمه الله قُتل «أثناء اقتحام محطة التلفزيون في جدة»[١] أو الرياض عام ١٩٦٥؟.

إليكم شيئاً لم يقرأه الكثيرون: أخي خالد لم يُقتل أثناء اقتحام محطة التلفزيون في جدة أو في الرياض بل لم يقتحم في حياته أي محطة تلفزيون في أي مكان.

إن لم يكن قُتل «اثناء اقتحام محطة التلفزيون» كما يقول معظم «الباحثين» و«الكتّاب» الأجانب بل حتى العرب منهم، وكما يعتقد الألوف بمن فيهم بعض أفراد عائلتي الكبيرة، فأين قتل يا ترى؟.

قتل في بيته. وصفتُ مدخل البيت في الخزّان مطلع الفصل الثاني من هذا الكتاب ويستطيع القارىء أن يعود إليه. كان أخي خالد مع أولاده قبل لحظات مما حدث في شهر سبتمبر عام ١٩٦٥عندما: «التقط . . . بندقية وصوّبها إليه بإحكام ثم أردى ابن أخ الملك قتيلاً».[٢] الجوهرة بنت خالد بن مساعد بن عبدالعزيز كانت في الثالثة من العمر آنذاك. أبوها خالد بن مساعد بن عبدالعزيز كان في الثالثة والعشرين.

قرأت وسمعت أشياء عن أخويّ خالد وفيصل لا أستطيع ان أصفها إلا بأنها استفزازية. طُلب مني في مناسبات عدّة أن «أعلّق» على هذا الموضوع لكنني اعتذرت. الملك فيصل رحمه الله وأخواي خالد وفيصل من العائلة نفسها. لا توجد مؤامرة هنا. توجد مواقف شخصية لا نرضى عنها. معظم ما قرأته يخالف التاريخ ومعظم ما سمعته تلفيق. لا يوجد اسم شاهد عيان واحد في كل ما قرأته أو سمعته. شهود العيان نعرفهم وهم يقولون إن ما حدث غير ما قيل إنه حدث.

كان المفروض أن يأتي أحد أعمامي إلى البيت ويصلي الفجر مع خالد ثم يأخذه بيده للمساءلة. عندما وصل رجال الشرطة في نحو الساعة الثانية عشرة من ليلة الثاني عشر

---

[١] Lackner, Helen. ***A House built on Sand***, Ithaca Press, (London 1978), p 69

[٢] Lacey, Robert. *The Kingdom.* Fontana, (UK 1982), p 370

مـــن جمادى الاول عام ١٣٨٥هـ (٨ سبتمبر ١٩٦٥) أوقفوا سياراتهم قبالة البيت وحاصروه. كان أخي خالد في بيته وبين أولاده فجاءه مرافقه وأبلغه بوصول رجال الشرطة فخرجا معاً. طلبوا منه مرافقتهم مخفوراً في سيارة الشرطة فعرض الذهاب بسيارته بعدما يصلي الفجر. رفضوا. أصروا على اصطحابه معهم في سيارة الشرطة. فجأة بدأ الشرطة يتقدمون لاعتقاله بالقوة فتراجع داخل المنزل.

القضاء والقدر

ماذا حدث بعدها؟. توجد روايات كثيرة. بعضها يقول إن أخي خالد أطلق رصاصة في الجو لإبعاد الشرطة فردوا عليه بوابل من الرصاص، وبعضها يقول إن الرصاصة انطلقت من مكان قريب منه. بعضها يقول إنه أطلق النار صوب الشرطة فأصاب أحدهم في ساقه ففتحوا النار عليه، وبعضها يقول غير ذلك. كان الجو مشحوناً والاضطراب مسيطراً لذا ليس من السهل التيقن مما حدث تماماً باستثناء القول إن رصاصة أصابت أخي في رأسه فسقط داخل بيته وعادت روحه إلى بارئها.

إذا أردتُ تلخيص كل ما سمعته عما جرى في تلك اللحظة فهو أنه لا أحد يعرف بالضبط ماذا حدث. لم يُنشر تحقيق في حادث مقتل أخي خالد، ولم أسمع من المعنيين بالأمر كله سوى أن الأمر كان مأساة من أوله إلى آخره. الروايات التي يتبادلها بعض الناس لا تغيّر في الأمر شيئاً لذا اخترنا أن نصدّق بأن ما حدث يومها لم يكن مدبراً.

إنّا لله وإنّا إليه راجعون. أعمامي يقولون إن ما حدث كان خطأ غير مقصود إطلاقاً. ليس هناك شخص مسؤول عن مقتل أخي، ولم يأمر بإطلاق النار عليه أحد. نعرف أعمامي وكلمتهم فوق أي كلمة أخرى وإيماننا كامل بكل ما قالوه لنّا. ما حدث كان قضاء الله وقدره. الأخطاء تقع. مقتل أخي خالد كان خطأ كبيراً لن أصححه بكلامي هنا ولن يصححه أحد. لا أحد يستطيع أن يعرف بالضبط ما الذي يعنيه مقتل أخي خالد لأسرتي. الله وحده هو الذي يعرف وهو الذي يقرر وهو الذي يصحح.

كنت طفلاً وقتها لذا لا أعرفه لكنني أعرف أنه هو الذي اختار لي اسمي. كان متمسكاً بدينه وكان يقوم بكل ما يقوم به انطلاقاً من هذا التمسك. لا يوجد دفاع آخر ولم يكن سيقدّم دفاعاً آخر لذا لم يهرب ولم يختبىء ولم يتحصّن ولم يكن ينتظر الشرطة وإصبعه على الزناد. كل ما قيل خلاف هذا لا صحة له على الإطلاق.

إذا كنتُ أريد أن أشدّد على شيء غير ما قاله أعمامنا بأن ما حدث كان خطأ غير مقصود فهو القول إن خالد لم يقتل خلال «الهجوم» على مبنى التلفزيون. قرأت

وسمعت عن مقتله «اثناء الهجوم على التلفزيون» وأعرف تماماً الانطباع الذي تركه ذلك في عقل القارىء والمستمع . إنه يجعل مقتل أخي مبرراً في صورة ما .

حادث القضاء والقدر وقع قبل ٣٦ سنة لذا ليس من المناسب إصدار بيان رسمي ينفي أن يكون إطلاق النار على أخي حصل خلال «اقتحام» التلفزيون لأنه لم يقتحم شيئاً ، لكن يجب أن تكون هذه الحقيقة واضحة تماماً في عقول الناس . نتمنى لو لم يكن حدث ما حدث . لا يمكن رد قضاء الله لذا أريد ان أتمنّى لو كان التعاطف والتفهّم والحساسية طابع ما حدث بعدها أقله بالنسبة لأشقائه . أخي فيصل ترك السعودية إلى أميركا وهو لا يصدّق ما حدث لأخيه خالد ثم ما حدث بعد ذلك . بقي هناك نحو ثماني سنوات عاد بعدها ودرّس في جامعة الملك سعود .

قتلُ أخي خالد كان خطأ كبيراً لكن ما فعله أخي فيصل بعد ذلك كان خطأ أكبر لهذا أتمنّى لو كنت بينه وبين عمّي الملك فيصل رحمه الله . الملك فيصل كان أباً لنا ولجميع باقي أفراد العائلة ، وكان من أعظم الرجال في تاريخ السعودية وأعلاهم هيبة وحكمة .

رأيت أخي فيصل بعد ذلك مرتين : الأولى عندما جاءنا إلى باريس من أميركا التي أتمّ فيها دراسته . كنّا نذهب الى باريس في الصيف وكان فيصل يعرف شغف أمي بالقراءة فحمل إليها نسخة من رواية الحرب والسلام لتولستوي . المرة الثانية كانت قبل مقتل عمّي الملك فيصل بعشرة أيام عندما زارنا في بيتنا في الرياض وجلس صامتاً دقائق لم ينطق خلالها بكلمة واحدة ثم خرج .

قبل ثلاثة أيام من الحادث انقطع أخي فيصل عن الدنيا والتزم الصمت . لم يكن يكلّم أحداً ولم يكن يستمع إلى أحد . كان يدخل غرفته ويقفل الباب ويقرأ القرآن .

ما فعله أخي فيصل كان خطأ كبيراً . هو اعترف أنه اخطأ . استمر التحقيق معه ثلاثة أشهر وكانت نتيجة التحقيق بعد ثلاثة أشهر هي نتيجة التحقيق نفسها بعد الحادث بساعة . عمّه هو الذي حقق معه لذا لا حاجة إلى الذهاب بعيداً لتفسير ما حدث . لم تكن هناك مؤامرة من أي نوع .

في النهاية دفع أخي فيصل ثمن خطئه في الثامن عشر من يونيو عام ١٩٧٥ . يومها جمعَنا والدي في مصلى بيتنا في شارع الخزّان وصلينا عليه صلاة الغائب .

رحم الله عمّي الملك فيصل بن عبد العزيز ، رحم الله أخي خالد بن مساعد بن عبدالعزيز ، رحم الله أخي فيصل بن مساعد بن عبد العزيز .

الجزء السادس

مشارف طريق المستقبل

١٨

صناعة الفرص الواعدة

الحكومـة السعـودية أنفقت عشرات بلايين الدولارات لتعـزيز دور القطاع الخـاص في المملكة. لم تبخل عليه بشيء وقدمت لآلاف الشركات، بما فيها شركتي، قروضاً من صندوق التنمية الصناعية بلا فوائد، وإعفاءات جمركية مهمة وأجرة أرض رمزية لإقامة المصانع وغير ذلك لكن العالم تغيّر ولم تعد المقومات الضرورية لإقامة شركات الاقتصاد الجديد المقومات القديمة نفسها. يجب أن نكون منصفين ونتحدث عن التسهيلات الكثيرة التي تقدمها الدولة لكن هناك مشاكل تحتاج إلى معالجة فبعض الاراضي الصناعية معطلة؛ الطاقة الكهربائية لا تكفي في الصيف؛ العمالة في حاجة إلى تنظيم؛ الإغراق في حاجة الى المكافحة؛ مبدأ التنافس في حاجة إلى تطبيق شامل؛ الشركات الجديدة في حاجة إلى تمويل وهكذا.

من قرأ الفصول السابقة ربما استنتج انني اتجاهل الإنجازات التي حققتها السعودية وأركّز فقط على ما لم تحققه. أنا فعلاً أفعل هذا. أنا أول من يعترف بهذه الإنجازات لكن يجب أن ننظر إلى المستقبل لأن الوقت لم يعد في صالحنا. إذا ذكّرني أحدهم ثانية بالإنجازات الهائلة التي حققناها حتى الآن فأنني أريد عندها أن استنجد بالحوار الذي دار بين المساهمين في شركة ديل ومؤسسها. هل تذكرون الحوار في فصل «صناعة النجاح»؟. أرجو من القارىء الذي مر عليه سريعاً العودة إليه لأنه يلخص وضعنا كله. لا يكفي هذه الأيام أن تحقق النجاح في الماضي. الماضي انتهى. لا يكفي ان تحقق النجاح هذه السنة. يجب أن تحقق النجاح هذه السنة وبعدها وبنسب أكبر دائماً.

أنا صاحب مصنع ولا يوجد شك في مصلحتي الكاملة في هذا المصنع لأن كل ما يضره يضرني وكل ما ينفعه ينفعني. إذا اقتنعت بأن مرحلة من تطوير المصنع تقتضي تفكيراً جديداً ومنهجية جديدة فليست هناك طريقة أخرى سوى استخدام أفضل المهارات المتاحة لكي نحقق النجاح. إذا قدم لي الموظف المعني اقتراحات خاطئة فهل يعفيه هذا من المسؤولية؟. ليس ذنبه، العالم يتغير بسرعة. خبرته المُستقاة من دراسة أو تجربة قبل ٣٠ عاماً لم تعد ذات قيمة الآن. الطريق الى الفرص الواعدة لا يمّر عبر المشورة القديمة ولا نستطيع أن نرى نهايته من بين أنقاض المشاكل التي خلّفتها تلك المشورة.

بعض هذه المشاكل قديم وبعضها جديد والهدف من طرحها هو تجاوزها للوصول بالمملكة إلى أفضل مستوى ممكن وليس التقليل من قيمة ما تحقق. عندما أسمع أن جيراننا في دول عربية يريدون تخصيص مؤسساتهم الحكومية أتساءل أين سيجدون المهارات المحلية التي ستدير تلك المؤسسات بعد تخصيصها؟. في بعض الدول العربية السياسة مركزية والاقتصاد مركزي والتعليم مركزي. كل شيء يدور في فلك التفكير الحكومي ولا يوجد عدد كاف من الشباب الذين يجمعون بين الثقافة المحلية الواعية والانفتاح على التيارات الفكرية والاقتصادية العالمية المتقدمة. كيف نستطيع أن نتوقّع حدوث انقلاب في التفكير في اتجاه الاقتصاد الحر فيما أساس هذا التفكير الاقتصاد الموجّه؟.

هذه مشكلة لا نعاني منها في السعودية. يمكن أن يُقال الكثير عن أهمية تعزيز مهارات الشباب في السعودية وصقلها وتطويرها لكن التعليم الأساسي في السعودية من أهم النجاحات التي حققتها الدولة، ولدينا عدد كبير من الشباب الواعين المنفتحين على الحضارات الأخرى لذا يمكن إعداد هؤلاء بسرعة نسبية كبيرة لتولّي أي مسؤوليات مهما كانت المعرفة المطلوبة لأدائها عالية. بعض أفضل رجال الأعمال العرب الذين أعرفهم معرفة شخصية سعوديون يديرون بعض أكبر الشركات في الشرق الأوسط. أقابل شباباً كثيرين وأشعر بعد الحديث معهم بفخر كبير. أجد عدداً كبيراً من هؤلاء على درجة عالية من التعليم والثقافة والوعي والتديّن. لا توجد أزمة حضارة عندهم ولا أزمة هوية. يعرفون من هم وما هي نقاط قوة وطنهم ونقاط ضعفه ويريدون الأفضل لوطنهم ولأنفسهم. في مقابل هؤلاء يوجد عدد من الشباب سمحوا عن جهل لحضارات الغرب ان تستوعبهم فاضطرب تفكيرهم وتزعزعت قدرتهم على التفريق بين الغث والسمين. هؤلاء يعانون من أزمة مرحلية سيتخلص معظمهم منها إن شاء الله. إذا كنتَ تعرف حضارات الآخرين ولا تعرف حضارتك فمن الطبيعي أن تنسحر بحضارات الآخرين لكن هذا لن يستمر. أشرت في أماكن عدّة في هذا الكتاب إلى اعجابي بالتقنية الغربية والمستوى المهني الرفيع الذي وصل إليه الغرب لكن لا شيء بالنسبة لنا يعادل ديننا وتراثنا وتاريخنا.

حل المشاكل ومشاكل الحلول

توجد مؤسسات أشعر من تعاملي معها أنها فاعلة للغاية مثل صندوق التنمية الصناعية. هذا لا ينطبق على كل المؤسسات الأخرى التي يعاني بعضها من مشكلة عدم الإحساس بأهمية الوقت. يدخل مشروع نظام مهم مثل نظام الإغراق أو نظام استثمار رأس المال الأجنبي دوامة اللجان والخبراء فلا يصدر إلا بعدما تضيع علينا عشرات المشاريع ومئات الفرص الاستثمارية التي كان يمكن ان تقدم العمالة لعدد كبير من الشباب.

دراسة القضايا دراسة جيدة لا يعني إغفال أهمية إطارها الزمني. كل دول العالم تتنافس لتقديم الحوافز للمستثمرين. هؤلاء يعرفون أهمية الوقت ولا يستطيعون الانتظار سنوات إلى أن تنتهي اللجان من دراسة القوانين. إذا وجدَ المستثمر فرصة أخرى في دولة أخرى سيغتنمها ولن يكون الانتقال إلى مكان آخر عملية سهلة حتى لو كانت الحوافز أفضل. لا نستطيع إبقاء زمن تطبيق مثل هذا القوانين المهمة مفتوحاً لأن المستثمر سينتظر فترة معقولة ثم سيبحث عن فرصة أخرى وستستفيد الدولة التي اختارها فيما نكون نحن خسرنا المشروع والدخل المتأتي منه والوظائف التي كان سيوفّرها وسنبدد بذلك فرصة واعدة أخرى بلا سبب مقنع.

مشاكل كثيرة نظنّها معقدة ربما بدت سهلة إذا قررنا أولاً حلها ثم بحثنا عن الطرق التي تحقق هذا الهدف. هذا أقصر الطرق الى صناعة الفرص الواعدة. القضايا التي كلها بيضاء أو كلّها سوداء أقل بكثير مما نعتقد. معظم الباقي خليط من تدرجات رمادية تمتد في البياض حيناً وفي السواد. القوانين مهمة والقرارات مهمة والاجراءات مهمة والأعراف مهمة لكن في وقتها ولغرضها المحدد. الأحداث هي التي تصنع القوانين في معظم الأوقات وليس العكس.

مثلاً قبل ثورة المعلوماتية كانت القوانين في الولايات المتحدة تقتضي مرور ثلاث سنوات قبل السماح لشركة ما بإدراج اسهمها في البورصة. الفترة بين بلورة فكرة تأسيس شركة وتعويم أسهمها تقلصت الآن إلى ثلاثة أشهر. إذا تأخرت شركة ما في قطاع صناعي عشر سنوات عن الشركات الأخرى فربما كان في امكانها اللحاق بالشركات الأخرى بعد عشر سنوات مثلاً لأن حركة هذه الصناعة بطيئة أصلاً. إذا تأخرت شركة تنشط في قطاع تقنية المعلومات شهراً واحداً ستجد نفسها تأخرت عشر سنوات. الوقت لم يعد «كالسيف». الوقت صار سيفاً. هو الجوهر وهو الحكم النهائي في عالم الأعمال اليوم.

السباق على احتلال المواقع في عالم تقنية المعلومات بدأ من دون ان ننتبه إليه ودخل الآن الشوط الثاني. الأول كان لخدمة المستهلك العادي فحققت فيه بعض الشركات قسطاً من النجاح واخفقت أخرى أكثر منها عدداً لكنه تطوّر بسرعة وانتقل إلى مرحلة تخدم فيها الشركات الشركات الأخرى. كم ألف مليون دولار في هذه المرحلة؟.

ثلاثة أو أربعة مشاريع تأسست عام ٢٠٠٠ قيمتها النظرية ٥٠٠ أو ٦٠٠ بليون دولار منها ما يخدم قطاع السيارات (٢٤٠ بليون دولار) ومنها ما يخدم قطاع المصارف والكيماويات والتجارة العامة الذي لا يريد أحد حتى الآن أن يقدر قيمته لأنها يمكن أن تكون أكبر من أي تقدير. من هذه المشاريع مشروع خاص بخدمات صناعة التنقيب عن النفط التي تصل قيمتها السنوية إلى ١٢٥ بليون دولار، أي الموضوع الذي نعرفه جيداً ونستطيع بالتالي التعامل معه أفضل من غيرنا عن طريق تطوير المواقع المتصلة به على نطاقين أقليمي وعالمي.

وماذا يحدث في هذه المشاريع؟. إذا جمعتْ ثلاث أو أربع شركات تصنع السيارات قدراتها الشرائية فإنها تستطيع الحصول على مكوّنات السيارات بسعر أرخص وتقلص بذلك تكاليف إعداد طلبات الشراء والمتابعة بنسبة يمكن ان تصل الى ٢٥٪ في بعض الحالات. هذا لا يفيد الشركات فقط بل المستهلك أيضاً فعندما تنخفض نفقات الإنتاج لدى الشركات تستطيع ان تقلّص أسعار منتجاتها. تكاليف التسويق في الإنترنت أرخص بكثير من التسويق في وسائل الاعلام التقليدية مثل التلفزيون ولا يتطلب أكثر من بوابة portal مناسبة تطل منها الشركة عبر الإنترنت على زبائنها وموزعيها وحتى على منافسيها.

تصوروا مثلاً أنني في حاجة إلى شراء آلة معينة. بدلاً من البدء بعملية جبّارة للبحث عن الموردين ومن ثم عرض المواصفات والحصول على الأسعار ومقارنتها والعودة إلى الشركات المتقدمة للعطاء لمزيد من المباحثات، أستطيع، أن توافرت لي البوابة المناسبة، أن «أنشر» في موقع متخصص مواصفات الآلة التي أريدها وربما لن ينقضي اليوم إلا وبين يدي أسعار من عشرين أو ثلاثين شركة بعضها أعرفه من تعاملاتي السابقة والبعض جديد يمكن أن تكون أسعاره أقل بكثير. هذا يوفر الوقت ناهيك عن الأسعار التنافسية وسرعة البت وربما استطعت توقيع العقد على الشاشة مباشرة.

عندما أقضي أياماً وأنا أفكّر بمشروع مثل هذا ثم أجد من سبقني إليه أغضب على نفسي لأنني لم أسارع إلى تأسيسه. لكنني لا أستطيع تأسيسه حتى لو أردت لأن أي مشروع يتصل بالإنترنت في السعودية يواجه عقبات كثيرة. يمكن أحياناً أن نجد لأنفسنا بعض العذر في القول إن ثورة التقنية حدثت في الجانب الآخر من الكرة الأرضية لذا لم نستطع اللحاق بها. نحن في سباق لسنا مستعدين له حتى الآن. أهم المعالم التي تختلف فيها ثورة تقنية المعلومات عن الثورة التجارية في القرنين السادس عشر والسابع عشر والثورة الصناعية في القرن التاسع عشر أننا نستطيع الاشتراك فيها مهما كانت الدولة التي نعيش فيها. ما فعلناه في السنوات الخمسين الماضية كان إنجازا هائلاً في الاقتصاد القديم فلنعمل على تحقيق إنجازات جديدة في الاقتصاد الجديد ولنصنع من الاقتصادين اقتصاداً عملاقاً جديداً.

إذا اعتقد بعض الناس ان هذا هدف كبير فلنشترك في السباق على الأقل. الفوز ليس مهماً الآن لكن الاشتراك مهم وممكن وضروري لأنه الطريق الوحيد إلى صناعة الفرص الواعدة.

الخيار والاختيار

معظم المشاكل التي سقتها حتى الآن سيُحل يوماً. القوانين التي تبدو مهمة اليوم لن تبدو مهمة غداً. لا نتعامل في الشركة السعودية لصناعة الورق أو الشركات الأخرى بالبيروقراطية. لا نعرفها لهذا نحن مستمرون بقوة. إذا توصّلتُ مع أصدقائي وزملائي في المصنع إلى قرار

يفيد العمل ويحسّن الإنتاجية يمكن ان نبدأ بتطبيقه على الفور. الجهاز الحكومي يمكن أن يتوصّل إلى قرار مماثل لكن بين اتخاذ القرار والتطبيق وقتاً طويلاً.

تفهّم المسؤولين الكبار وعدد كبير من الموظفين لمشاكلنا مكّننا من تجاوز الكثير من العقبات. لم أشعر في حياتي المهنية أن هؤلاء لا يريدون الخير لنا ولكل رجال الأعمال في السعودية. يمكن أن نختلف على فاعلية قوانين كثيرة وحتى على الجدوى العملية من بعضها لكن القانون فوق الجميع وسيظل هكذا إلى ان يتعدل. توجد طلبات وعروض واقتراحات كثيرة يمكن إذا توافر الوقت لدراستها أن تحسّن الأوضاع وتحلّ بعض العقد وتساعد أمورنا على الجري لأن زمننا هذا زمن الجري. كلّنا عداؤون في زمن تقنية المعلومات وتراكم القوانين يمكن أن يضيف إلى ظهورنا أحمالاً نحن بغنى عنها.

لا قيمة لأي خيار ما لم يقرر المرء اختياره. عندنا خيارات كثيرة يمكن انتقاء المناسب منها لصنع المستقبل الذي نريده. لا يهم بريطانيا أو أميركا من يأتيها إذا كان سيؤسس مشروعاً كبيراً ويدفع الضرائب ويوظف الناس. يمكن ان ينتظر بعض المهاجرين إلى أميركا ست سنوات قبل الحصول على البطاقة الخضراء. بعض هؤلاء يضطر الى مغادرة البلاد لأن دائرة الجنسية والهجرة لم تستطع إنجاز معاملته. هذه الدائرة تخصص عشرة آلاف تأشيرة إقامة لمن يستثمر مليون دولار في إنشاء شركة توظف عشرة أميركيين على الأقل خلال سنتين من وجوده في أميركا. ربما قال بعض الناس إن الاميركيين عنصريون لكن حتى لو وُجدت العنصرية هناك فإن المصلحة تغلّها. إحدى المطبوعات التي أقرأها دائماً من الغلاف إلى الغلاف مجلة «فوربس». في أحد المقالات لاحظ الكاتب أن الأميركيين يتخلون عن عنصريتهم بسرعة إذا كان هذا التخلي يعني تدفق الأموال. هذه حقائق معروفة لكن ما لفت انتباهي مقارنة الكاتب بين أميركا ودولة أخرى مثل فرنسا إذ تساءل ما هي فرصة نجاح شخص جزائري حمل فكرة مثل فكرة تأسيس ياهو إلى فرنسا؟ توجد أمثلة على نجاح مغتربين جزائريين في فرنسا من بينهم ممثلون وكتاب ومصرفيون ورجال أعمال، لكن أميل إلى الاعتقاد أن النجاح في بلد مثل فرنسا يقتضي عناصر إضافية فوق ما يقتضيه النجاح في أميركا. في النهاية الأميركيون هم الذين استفادوا من ياهو التي لا تقدم فرص العمل فقط بل مئات ملايين الدولارات التي تصبّ في خزانة الدولة. أسواق الأسهم لا تفرّق بين الأسود والأبيض أو المنغولي والزنجي أو الأجنبي والمواطن إذا كان رجل الاعمال يحمل فكرة كبيرة. شركة eBay المتخصصة في المزادات[1] فكرة قيمتها السوقية نحو ١٦,٩ بليون دولار.

---

[1] وراء إنشاء eBay قصة طريفة ملخصها ان مؤسس الشركة بيير اومديار Pierre Omidyar كان يخطط عام ١٩٩٥ لإنشاء سوق في الإنترنت عندما حدثته صديقته بام Pam (تزوجا بعد ذلك) عن شوقها إلى العثور على منافذ أكثر من المتاح لها للتعامل بالأثريات التي تقتنيها فراقت له الفكرة وبدأ العمل لتأسيس الشركة.

ربما كان بعض الأوروبيين يستمتعون بحياتهم أفضل من بعض الأميركيين لكن هؤلاء أكثر تقدماً في الأعمال من أي شعب آخر، وأعتقد أن ولاء الأميركي لعمله أقوى من ولاء الآخرين لأسباب عدّة أحدها نضوج سوق الأسهم فيها ومشاركة العامل في نجاح الشركة التي يعمل فيها لذا تراه يعطي عمله ساعات إضافية. لا توجد لديهم البيروقراطية الموجودة في أوروبا. لدى الأوروبيين ما يميزّهم لكن مدارسهم الخاصة بالأعمال لا تزال قديمة، وطبقات الإدارة كثيرة، وتقدير التراتبية يفوق بكثير الموجود في أميركا حيث المضمون أهم من الشكل وحيث البساطة أكثر راحة من التعقيد. أوروبا أيضاً مثقلة بنظام اجتماعي باهظ التكاليف وأجهزة حكومية تتسم بوجود عمالة عالية. يجب أن ندرس كل هذه الأنظمة ونختارمنها العناصر التي يمكن أن تزيد فاعلية اقتصادنا.

مدن الإنترنت

في فبراير ٢٠٠٠ رأيت مقابلة تلفزيونية مع محمد القرقاوي رئيس مجلس الإدارة لمنطقة دبي الحرة للتكنولوجيا والتجارة الالكترونية والاعلام التي تضم مدينة دبي للإنترنت. ما سمعته أفرحني وأحزنني في الوقت نفسه. أفرحني لأن خليجيين مثلنا تحركوا، ليس قبل فوات الأوان بكثير، لإنشاء مدينة تقنية ولم يخصصوا لها المال الكافي في المرحلة الأولية فقط، بل أعادوا صياغة بعض القوانين التي ستسمح لهذه المدينة بالنمو. الحزن لأن بعضنا في السعودية فكّر بمثل هذه المدينة لكن لم يحدث شيء.

لماذا تستطيع امارة دبي الصغيرة اتخاذ القرار وتخصيص الاموال وتعيين المسؤولين ودعوة الشركات العالمية للمشاركة في المدينة في آن؟. لأن المستشارين هناك أوصوا بإنشاء المدينة فوراً وصدر القرار السياسي بذلك فوراً.

في بداية مارس ٢٠٠٠ تلقيت دعوة من الفريق أول الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي وزير الدفاع في دولة الامارات ومحمد القرقاوي للتعرّف على خطوات تأسيس مدينة دبي للإنترنت. ذهبت مع وفد إلى دبي واجتمعنا إلى عدد من المسؤولين هناك بينهم القرقاوي ومحمد علي العبّار مدير الدائرة الاقتصادية في دبي رئيس مجلس إدارة شركة «إعمار».

وصلت إلى دبي وأنا أتمنّى النجاح للقائمين على المشروع وتركتها وأنا أعتقد أنهم سيحققون أهدافهم. لماذا؟. كنّا نتحدث عن المشاكل التي تواجه إقامة المشاريع في الخليج عندما سمعت من العبّار جملة عرفت بعدها لماذا يمكن أن تنجح دبي في إقامة مدينة للإنترنت ولماذا لا يمكن أن تنجح دولة أخرى. «أنا فخور بشيء واحد»، قال العبّار، «أستطيع أن أحلّ أي مشكلة لأي مستثمر في اليوم نفسه». طبعاً كلام العبّار يعكس توجّه الشيخ محمد. له رؤية معينة وهو يدفع الجميع في اتجاه تحقيقها ومستعد لإزالة أي عقبات تقف في طريقها.

أعتقد أن هذه من المهمات الرئيسية للحكومات. يجب أن تسهل عمل القطاع الخاص، وتتخلى له عن النشاطات التي يستطيع أن يؤديها في صورة أفضل من القطاع العام وتوفير البنى التحتية بأسعار معقولة. إذا فعلت هذا فإنها تساهم في إطلاق قدرات رجال الأعمال لكي يعملوا ويربحوا ويولّدوا فرص العمل ويدفعوا الضرائب المعقولة للإنفاق على أوجه التنمية الأخرى. قرار إنشاء مدن لمشاريع التقنية والإنترنت لا يتطلب من المعني بالموافقة عليها أن يكون خبيراً بالتقنية لكن فوائدها ظاهرة للجميع. لو جمعت مدينة لمشاريع التقنية والإنترنت ١٠٠ مشروع وتحقق النجاح لثلاثة مشاريع منها فقط فلا يمكن تصوّر الفوائد التي يمكن جنيها. آلان غرينسبان رئيس بنك الاحتياط الفيديرالي (البنك المركزي) يدعي الآن فضل كبح جماح التضخم، لكننا نعرف ان السبب هو تطور التقنية الذي أدى إلى انخفاض التكاليف وبالتالي زيادة ربحية الشركات.

الإنترنت بدأت في أميركا ثم جاء العالم البريطاني تيم بيرنرز لي Tim Berners-Lee فطوّر نسيج العنكبوت World Wide Web (أو WWW اختصاراً) خلال عمله في سويسرا. بريطانيون وأوروبيون وآسيويون وباقي أصحاب الجنسيات الأخرى بمن فيهم العرب تابعوا عملية التطوير والتحسين إلى ان أخذت الشكل الذي نعرفه. نصف البوابات المطلّة على الإنترنت اليوم بلغات غير الإنكليزية. السوق الأميركية تنمو بسرعة لكنها سوق ناضجة لذا النمو فيها انتقائي. حتى لو اشترك كل الأميركيين في الإنترنت وتبضّعوا من الإنترنت فإن عددهم سيكون ٢٥٣ مليون نسمة. في العالم ستة بلايين نسمة وانتشار الإنترنت لا يزال في بدايته. إذاً النمو الحقيقي ليس في أميركا بل في الدول الأخرى. عدد المسلمين في العالم يقترب من ١,٣ بليون نسمة، أي أكثر من ضعفي عدد سكان أوروبا وأميركا مجتمعتين لذا العالم الإسلامي مُرشح لنمو هائل في المستقبل القريب ويجب التفكير بمشاريع مناسبة لخدمة المسلمين في كل مكان.

نستطيع تطوير أفكار في السعودية يمكن ان تصبح عالمية في وقت قصير نسبياً. من تساءل في الماضي عن «السرّ» الكامن وراء الاستثمارات الكبيرة نسبياً التي تصبّها شركات عملاقة مثل مايكروسوفت وسيسكو وأوراكل وانتل في الدول العربية من دون ان تحصّل ما يغطي قيمة الاستثمار سيعرف الآن السبب. هذه الشركات لا تبحث عن الفوائد اليوم بل عن النمو في المستقبل. مايكروسوفت تتوقع ارتفاع مبيعاتها في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا عام ٢٠٠١ بنسبة تزيد على ٤٥٪ لذا تعتبر المنطقة الأعلى نمواً في العالم.

مبيعات شركة انتل في الشرق الأوسط تضاعفت مرتين عام ٢٠٠٠ مقارنة مع ١٩٩٩ ويمكن ان تحقق نسبة نمو مرتفعة مثل هذه عام ٢٠٠١. هذه الشركات وغيرها تعرف تماماً ما تفعله لذا يجب أن نستغل الفرصة نحن أيضاً. يوجد مليونا مشترك في الإنترنت في الوطن العربي منهم

٣٠٠ ألف تقريباً في السعودية لكن النسبة أقل من واحد في المئة لأننا أكثر من الأميركيين ولن يحل عام ٢٠٢٥ إلا وعددنا ٥١٤ مليوناً.

إذا مكّنتني القوانين من تقديم حوافز مثل خيارات شراء الأسهم ومكنتني سوق الأسهم المحلية من طرح أسهم الشركة التي أريد تأسيسها فأكون بذلك «خففت» إلى حد ما من أهمية توجّه أصحاب الأفكار والخبرات إلى أميركا وغيرها. لكن بما أن هذا بعيد المنال في الوقت الراهن، بسبب تخلف سوق الأسهم، يجب طرح أسهم هذه الشركات في البورصات الدولية مثل ناسداك كي تستفيد من المناخ الاستثماري الايجابي هناك وتمويل عملياتها بنفسها على غرار ما تفعله شركات تقنية اسرائيلية كثيرة.[1]

إذا كان علينا ألا نحاول تقليد الشركات الغربية فهذا لا يعني ألا نسلك النهج الذي أدى إلى نموها المذهل ونتفادى المشاكل التي واجهتها. نستطيع استغلال نقاط القوة التي نتمتع بها ونؤسس شركات يمكن ان تنافس أي شركات أخرى في العالم لكن يجب علينا أولاً أن نجذب أصحاب الأفكار الكبيرة ونوفّر التمويل والمناخ الذي يكفل لشركاتنا النجاح. توفير شبكات الاتصالات العريضة واحد من أهم مقومات النجاح.

عندنا مزايا وعندنا مساوىء. من مزايا مشاريع التقنية والإنترنت أنها لا تحتاج وطناً معيناً. السعودية بلد مناسب مثل المغرب أو مصر. نستطيع تقديم تسهيلات وحوافز لا يستطيع آخرون تقديمها. إذا قدّموها فإنّ نفقاتها عندنا ستكون أقل. نحن نتحدث عن الإيجارات ورسوم الكهرباء والطاقة وما شابه، لكننا نتحدث أيضاً عن اعفاءات ضريبية لمدة طويلة وملكية المشاريع

---

[1] لا يوجد خارج مجموعة الدول الصناعية الرئيسية من هو أكثر تقدما في صناعة التقنية من اسرائيل. أحد مصادر هذا التقدم هو الجيش الاسرائيلي الذي يعد سنوياً دورات تدريبية مكثفة لمئات المجندين الذين يعملون بعد ذلك في الشركات الخاصة أو يؤسسونها، وهناك عدد من المؤسسات التعليمية والتدريبية المشهورة عالمياً مثل معهد تكنيون Technion-Israel Institute of Technology ومعهد وايزمان للعلوم والتقنية Weizmann Institute of Science and Technology. هذا التطور وضع اسرائيل في المرتبة الثالثة في تعويم شركات التقنية بعد أميركا وبريطانيا، ومكّن عدداً كبيراً من تلك الشركات من طرح اسهمها في الأسواق الدولية الناضجة. آخر تقديرات تشير إلى ان هناك أكثر من ١٠٠ شركة تقنية اسرائيلية تُتداول اسهمها في ناسداك فيما تُعرض اسهم عشرات الشركات الاخرى في بورصات لندن وباريس وفرانكفورت. القيمة السوقية لـ٣٥ من الشركات الاسرائيلية التقنية الاكبر تزيد على ١٠٠ بليون دولار. من الشركات الاسرائيلية المهمة المتداولة أسهمها في سوق ناسداك: Check Point Software بقيمة سوقية تبلغ ١٢,٩ بليون دولار (١٨/ ٥/ ٢٠٠١)، و Silicon Valley Bancshares وقيمتها السوقية ١,٤٨٨ بليون دولار.

ويُشار إلى ان «اميركا أون لاين» كانت اشترت شركة Mirabilis الإسرائيلية بمبلغ ٤٠٠ مليون دولار حتى قبل ان تحقق أي أرباح. من المعروف كذلك أن شركة انتل تنتج في اسرائيل منذ سنوات عدداً من المعالجات المتقدمة، ولا يزال المصنع الموجود في قريات غات Qiryat Gat يصنع معالجات بنتيوم ٣ وسيليرون Celeron. أما الأمر المدهش فهو ان هذا المصنع كان يحتوي الآلتين الوحيدتين القادرتين على صنع المعالج المتقدم بنتيوم ٤ حتى بدأت انتل بعد ذلك انتاج المعالج في مصانع خارج اسرائيل بما فيها أميركا.

ومواقع الشركات، ومنح أسرة شركات الإنترنت حرية التوظيف والفصل في صورة معقولة.

المستثمر الغربي يمكن ان يربح أكثر مني ويبيع الأسهم ويشتريها في الوقت الذي يريده مثل أي مستثمر سعودي لكنه لا يفعل هذا دائماً لأن عليه الانتباه إلى مسألة مهمة هي الضرائب. في الغرب قدر معلوم تسمح الدولة للمستثمر الاحتفاظ به لكن الباقي يخضع إلى ضريبة كبيرة يمكن أن تصل إلى ٤٠٪. لا يكاد المرء هناك يلتفت يميناً أو شمالاً في أي مرحلة من مراحل حياته إلا وجد ضريبة أو رسماً أو تعرفة عليه دفعها. حتى عندما يموت لا يخلص من الضرائب. للورثة حق معلوم والباقي للدولة. حقها تأخذه قبل حقوقهم.

من الميزات الكبيرة التي نتمتع بها في السعودية عدم وجود ضرائب دخل أو ضرائب على الأرباح الرأسمالية. إذا اشتريتُ السهم بعشرة دولارات وارتفع إلى مئة فإنني آخذ الربح كاملاً. الأميركي والأوروبي والياباني محرومون من هذه الميزة المهمة. معظم ما يقبضه الموظف أو العامل في بلد مثل السعودية يضعه في جيبه باستثناء ما يُحسم للتأمينات الاجتماعية. في بعض الدول الأوروبية يعمل الموظف خمسة أشهر في السنة لتسديد الضرائب فقط، وأحياناً الضرائب على الميت، فوق حد معين مسموح به، أكثر منها وهو حي.

إذاً هذه ميزات في غاية الأهمية يمكن استغلالها في مدينة لمشاريع التقنية والإنترنت. أهم من هذه الميزات، في رأيي، هي الميزة التي لا ننتبه إليها أحياناً، وهي أننا نعيش في أهم بلد إسلامي في العالم. اندونيسيا تضم أكبر عدد من المسلمين في أي بلد واحد لكن معظم الأصول والرموز هنا في السعودية. ليس هناك أهم من مكة والمدينة للمسلم أياً كانت محلة إقامته. إذا كان يتوجه إلى القبلة من أي مكان يعيش فيه فربما ليس من الصعب جداً إن نقنعه بالمجيء إلى هنا ومساعدتنا على بناء صناعة تقنية المعلومات. نحن نتجاهل، أو نقلل، عن غير قصد أحياناً من أهمية ربط المسلمين بأرض نشأة الإسلام.

تعجبني أشياء في أميركا دون أخرى وأعتقد ان الإقامة فيها لمدة طويلة شيء لا أستطيع احتماله. عندما تعيش في دول أخرى فإنك تكسب أشياءً وتخسر أشياءً أخرى. يمكن أن يتجلّد كثيرون من العرب الذين يعيشون في الغرب، ويقولون إنهم ينشئون أولادهم نشأة إسلامية عربية صحيحة وأن انتماءهم لم يتغير. هذا صحيح لكن في حالات قليلة جداً. معظم أفراد الجيل الثاني من العرب في أميركا وكندا واستراليا وأوروبا صاروا جزءاً من المجتمع الذي يعيشون فيه. لكن هذا ليس كل شيء بالنسبة لي. للديمقراطية التي يعرفها الغرب ثمن اجتماعي وأخلاقي لا أستطيع قبوله ما لم أتغيّر تغيراً جذرياً. هذا شيء لا أنوي فعله لأنني لا أرغب في ذلك. ابنتي سارة، مثل نوف ولطيفة وريم، سعودية وعربية وأعرف أنها تنوي أن تظل سعودية وعربية هي وأولادها وأولاد أولادها. أنا وأسرتي باقون في وطننا مهما حدث ولهذا أريد أن اخدم وطني في كل شيء أستطيعه.

هل لهذا الموقف علاقة بأنني مسلم؟ . طبعاً . إذًا لا بدّ أن مسلمين كثيرين يفكرون مثلي بمن فيهم خبراء في تقنية المعلومات ومبرمجون مهمون وتقنيون يتمتعون بخبرة رفيعة في هذا العلم . إذا كانوا يريدون العيش وأولادهم في دولة مسلمة فالسعودية يمكن ان تكون مكاناً مثالياً عندما نجعله هكذا . هؤلاء يجب أن يكونوا هدفاً أساسياً لبناء خبراتنا في التعامل مع تقنية المعلومات . من كان يحمل من هؤلاء فكرة لتأسيس مشروع يجب أن أفتح له بلدي وأرحب به وأقدّمه على أي مستثمر آخر . قابلت في مؤتمرات وندوات كثيرة عدداً من المسلمين الذين أسسوا أو اشتروا شركات للتقنية وهم ليسوا قلة على الإطلاق وعددهم إلى ازدياد . إذا قدّمنا لمثل هؤلاء المناخ الذي يمكّنهم من إنجاح أعمالهم فكثيرون سيختارون السعودية لأنهم يريدون لأولادهم نشأة إسلامية في بلد مسلم .

توجد فرص كثيرة لاستقطاب المبرمجين وأصحاب الأفكار الكبيرة . في إثر انهيار أسعار أسهم معظم شركات التقنية والإنترنت في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٠ ومطلع ٢٠٠١ اضطرت شركات كثيرة إلى تسريح الآلاف فقصد بعضهم من أصحاب الكفاءات مدينة دبي للإنترنت بحثاً عن فرص العمل . الحيز الذي تقدمه بعض الشركات الأميركية للمبرمجين والماهرين في التعامل مع تقنية المعلومات لا يكفي أحياناً لمد الساقين . أنا اعطيه مكتباً . الشركات تلك تعطيه حقوق خيارات لشراء الأسهم في الشركة التي يعمل فيها . أنا اعطيه عدداً أكبر من الأسهم . التجول في بعض أحياء المدن الأميركية ليلاً أمر لا يُقدم عليه إلا الأبطال أو المغفلون . أنا اعطيه أمناً واستقراراً لا مثيل لهما . هذا إذا لم يكن صاحب الفكرة العظيمة الذي أريده مسلماً . إن كان مسلماً ، وكثيرون من المهاجرين إلى أميركا مسلمون ، فعندي في السعودية أشياء لا يستطيع العثور عليها في أي مكان . سيكون أخي في الدين وأخي في العمل وأخي في صناعة المستقبل وسيعيش حيث عاش أكرم خلق الله .

هذا يقودنا في صورة طبيعية إلى النشاطات التي يمكن أن تقوم بها الشركات المؤسسة في مدينة لمشاريع التقنية والإنترنت . الشريعة الإسلامية مادة ثرية مطلوبة في الإنترنت . ديننا مرتكز قوة لنا يجب أن نستفيد منها لتقديم مواقع تخدم المسلمين في كل مكان . ماليزيون وباكستانيون يحاولون الآن ان يفعلوا شيئاً قريباً مما أفكّر فيه وأتمنى لهم كل نجاح لأن نجاح المسلم نجاح لأخيه المسلم أينما كان .

هناك عدد من المشاكل المرتبطة بالإنترنت إحداها الصدقيّة وهذه على درجات . عندما نبحث عن معلومات معينة فإن أول شيء نفكر فيه هو صدقيّة المعلومات التي يمكن ان نجدها . الفوضى الحالية في الإنترنت تفرض على المستخدم أن يكون انتقائياً إلى أبعد الحدود . مع الزمن سيعثر المستخدم على عدد من المواقع التي يثق بها ويرتبط بها بعد ذلك . إذا كنتُ مسلماً أعيش في أميركا أو في أفريقيا وحاولت العثور على مواقع إسلامية فمن الطبيعي أن اطمئن إلى موقع

إسلامي في السعودية أكثر من اطمئناني إلى موقع في مكان آخر لأن هذا موضوع نعرفه جيداً ولن نحاول تقديم أي معلومات لسنا متأكدين منها . إذا كان مركز هذا الموقع مكة المكرمة مثلاً فهذا سيزيد صدقية مضمونه إلى أبعد الحدود .

أستطيع في موقع واحد مُعدّ في صورة ذكية ومتطورة أن أقدم للمتصفح المسلم قسماً يمكن أن يعثر فيه على ضالته . أستطيع ان اخصص مكاناً في الموقع للإجابة عن الأسئلة التي ترد من متصفحين مسلمين وأعرض فيه الفتاوى . يمكن أيضاً ان يكون هذا الموقع واجهة للاستثمارات الإسلامية والعمل المصرفي الإسلامي وبيع الكتب الإسلامية وغير ذلك الكثير . مثل هذا الموقع سيشد الملايين يومياً ، ويمكن ان تزيد قيمته خلال فترة قصيرة على قيمة شركات كبيرة مدرجة في سوق الأسهم الاميركية . إلى جانب هذا البعد الاستثماري لا يخفى أيضاً البعدان الديني والسياسي لمثل هذا الموقع .

نعرف في السعودية صناعة النفط أكثر من غيرنا لذا هذه نقطة قوة أيضاً يمكن استغلالها لإنشاء بوابة portal إلى الإنترنت تهتم بالمسائل التي تتعلق بصناعة النفط مثل التسويق والتجارة بمعدات التنقيب عن البترول وغيرها من مستلزمات هذه الصناعة على غرار المشروع الذي تشرف عليه شركة «كوميرس وان» المتخصصة في تطوير التجارة بين الشركات إلى جانب شركات مثل «أريبا» و«فري ماركت» وغيرها الكثير .

التجارة بين الشركات ستغير الطريقة التي تتعامل بها الشركات في كل أنحاء العالم . كنت قرأت عن نشاطاتها لكنني تمكّنت من التعرّف عن كثب على طبيعة هذا النشاط خلال ندوة نظمتها شركة DLJ للوساطة المالية . في احدى المحاضرات عرضت علينا شركة «فري ماركت» نموذجاً لعمليات تجارية يمكن ان تتم من خلال «بازار» الإنترنت وعن طريق المزاد . افترض ان الشركة الفلانية تريد القطعة الفلانية . هذه الشركة تطرح عرضها في موقع شركة «فري ماركت» وتبدأ الشركات الموردة لهذه القطعة في ألمانيا أو ماليزيا أو أي دولة أخرى في تقديم الإسعار إلى ان يرسو السعر على شركة معينة فتتم الصفقة وتأخذ «فري ماركت» عمولة على العملية . تصور كم توفّر الشركة المشترية والشركة البائعة على نفسها؟ . أرامكو السعودية من أهم الشركات النفطية في العالم وتستطيع وحدها ، أو بالتعاون مع شركة معنية بتقنية المعلومات ، تأسيس شركة خاصة بتموين صناعة النفط مثلاً .

إذا كنت منتجاً كبيراً للتمور فالإنترنت مكان مناسب لترويج هذه المادة في كل مكان . يمكن بيع التمور السعودية عبر الإنترنت بعد تعليبها تعليباً مناسباً وشحنها إلى أي مكان في العالم . مستخدمو بطاقات الائتمان والدفع إلى ازدياد لذا يمكن تحصيل القيمة بسهولة . من الشركات التي ستجد دائماً بعض النجاح على الأقل تلك التي توفّر البنية التحتية لشبكة الإنترنت ، ومثلها استضافة المواقع وتصميمها وخدمتها وصيانتها وخزن المعلومات . توجد آلاف الفرص التي

تتيحها صناعة تقنية المعلومات لكن هذه الشركات لا يمكن ان تحقق النمو المنشود من دون توفير الامكانات التي تساعدها على النجاح.

خمسة في المئة من تكاليف بناء الجبيل وينبع يمكن ان تكفي لبناء مدينة لمشاريع التقنية والإنترنت. مصادر التمويل الأخرى يمكن ان تتضمن توفير التمويل للشركات الجديدة في مقابل الحصول على حصة في الشركة. الشركات الصغيرة اليوم هي الشركات العملاقة غداً. جزء كبير من الاقتصاد الاميركي قائم ليس على الشركات الكبيرة بل على الشركات الصغيرة، لذا يجب أن تحظى هذه الشركات بالرعاية المناسبة لتستطيع احتضان المواهب الشابة وتطويرها مع الوقت. هناك عقبات عدّة تعترض مثل هذا الاقتراح لكنها ليست عقبات طبيعية. إلى أن تُزال هذه العقبات سيُثير الممولون من بنوك وغيرها المشكلة التي تواجه بعض أوجه التمويل في السعودية منذ سنين. هؤلاء يقولون إنه لا شيء يضمن استرداد قروضهم حتى لو نجحت الشركة المقترضة لوجود احتمال اعتبار القرض من أنواع الربا لذا يمكن ان تأمر المحكمة برد رأس المال فقط. لكن هذه البنوك ليست المصدر الوحيد للتمويل فهناك مصارف إسلامية كثيرة تقدم تمويلات بشروط إسلامية.

كل القوانين في العالم تحتاج الى تطوير مستمر لكن حتى القوانين السعودية في شكلها الحالي تبدو متطورة جداً عند مقارنتها بقوانين بعض الدول المجاورة. هناك مشاكل كثيرة لم اتناولها بتفصيل لأن كل واحدة منها تحتاج إلى كتاب كامل. أنا وغيري من رجال الأعمال نعرف هذه المشاكل وهي عادة على رأس مواضيع أي حوار مفتوح أو مغلق. أعرف ان وضعنا في السعودية مختلف عن أميركا أو دبي، وأعرف ان السوق العربية ليست واحدة وأن ما لا تستطيع السعودية تقديمه في الوقت الراهن لدعم مشاريع تقنية المعلومات لا يعني أن دولاً أخرى في المنطقة تستطيع تقديمه بسهولة. لا توجد في كل الوطن العربي سوق للأسهم تستطيع احتضان شركات ناشطة في قطاع التقنية كما يجب. السوق العربية مبعثرة والأسوار الاقتصادية والاجرائية بين دولة عربية وأخرى يمكن ان تكون أكثر ارتفاعاً من الأسوار نفسها بين دولة عربية ودولة أجنبية. توجد في بعض الدول العربية ثلاثة أو أربعة أنواع من أسعار صرف العملات الأجنبية، ويوجد تفاوت بين دولة عربية وأخرى في المنهج والأسلوب والتطبيق لا يوجد أحياناً بين دولة آسيوية وأخرى أفريقية. هذه الاختلافات ليست موجودة في الولايات المتحدة لذا تستطيع الشركة التي تنشط في أي ولاية ان تعتبر أسواق الولايات الأخرى امتداداً طبيعياً لنشاطها.

يوماً ما ستصبح الدول العربية هكذا. اعتبارات كثيرة جداً ستؤدي الى إزالة الكثير من الحواجز القائمة اليوم وعندها يمكن ان تتحول المنطقة العربية والاسلامية إلى واحدة من أكبر المناطق التجارية في العالم يدعمها في ذلك وجود تجمع سكاني كبير وفرص نمو بلا حدود. هذا

لا يعني أن نكتف أذرعنا وننتظر الفرص الكبيرة. لن تتوافر كل الشروط الإيجابية لإقامة مشاريع مثالية لذا علينا ان نعمل في نطاق مجال ما وأن نبدأ من نقطة ما. لو وضعتُ لائحة بالمشاكل التي اعترضت إقامة مشروعي لما بدأته. كل الاحتمالات كانت ضدي لكن إذا صمم الإنسان على إنجاز شيء سيجد طريقة ما. إذا كنت تبحث عن بيئة مثالية للمشاريع فلا تتعب نفسك لأنك لن تجدها. من هذه الزاوية بالذات أعتقد أحياناً أن الفرق بين رجل الأعمال الفاشل ورجل الأعمال الناجح هو زاوية النظر: زاوية تنظر إلى المشاكل وأخرى تنظر إلى الحلول.

لا توجد مشكلة بلا حل إلا ما ندر. إذا لم أستطع التعرّف على حل للمشكلة فهذا لا يعني أن المشكلة مستعصية بل أنني لم أبحث جيداً عن الحل.

١٦

الميل الجديد

كل ما طرحته في هذا الكتاب استقيته من خبرتي ومن الزوايا المختلفة التي أنظر من خلالها إلى القضايا الكبيرة التي تهم الوطن وتهمّني، واعتماداً على المعلومات المتوافرة لي من المصادر المُتاحة كافة. هذا أقصى ما أستطيع الوصول إليه وأنا أفكّر في الاقتراحات التي قدمتها هنا لكن هذا لا يعني أنها الأفضل. مقارنتها مع الاقتراحات الأخرى المتصلة بالموضوع نفسه هي التي تظهر عيوبها ومحاسنها وتتيح الفرصة لتعديلها لكي تصبح أكثر عمليّة وفائدة.

ماذا يعني هذا؟. يعني أنني لا أقدّم الاقتراحات بلا تحفظ. ما هو سبب التحفظ؟. معلومات محتملة لا أعرفها ومضاعفات ثانوية لم انتبه إليها. سأضرب مثالاً صغيراً لإيضاح ما أقصده. إذا عرضَ عليّ مورّد آلة اقتنعت بعد دراستها بأدائها وبسعرها وبجدواها وكدت اختارها فإذ بشخص يلفت انتباهي إلى ان هذه الآلة تعمل على كهرباء ٥٠ سايكل فيما الكهرباء في السعودية ٦٠ سايكل. هذه المعلومة تغيّر الموقف تماماً. لو كنتُ أعرفها كنت اقترحت شيئاً بديلاً مناسباً. لنفترض انني أعرف شركة يمكن ان يرتفع سعر سهمها بنسبة ٤٠٠ في المئة خلال عام وهي ذات أداء ممتاز ومكرر ربح جيد لكنها تتعامل بنشاطات أساسية يحرّمها الإسلام. الأمر قاطع هنا. القضية لم تعد قضية مال بل قضية حرام وحلال.

جودة رأيك بجودة المعلومات بين يديك. أنا افترض ان الآلة تعمل بالكهرباء الموجودة في السعودية. عندما تبرز جوانب أخرى تستند إلى معلومات لا أعرفها سيكون لكل حادث حديث. أستطيع عندها تغيير رأيي أو التقدّم برأي يأخذ في الاعتبار المعلومات التي لم تكن مُتاحة سابقاً. إن لم أستطع استعراض حجج الآخرين فكيف أستطيع تفنيدها؟. هذا لا يعني قبول أي معلومات أو آراء من دون مناقشتها بمشاركة ذوي العلم والمعرفة والخبرة. إذا قال أحدهم إن هذا العمل حرام أريد أن اقتنع أولاً بأنه حرام. أريد أن أعرف ما هو البرهان؟. ما هي حجج من يقول إنه ليس حراماً؟. ربي لم يعط أحداً وكالة في الدين.

لم يحدث شيء خارق في صناعة الورق عالمياً خلال السنوات الثلاث الماضية لأن هذه الصناعة من الصناعات التي يُطلق على الاقتصاد الذي تنتمي إليه الآن اسم «الاقتصاد القديم». هذا لا يعني أننا لم ننجز الكثير في المجموعة السعودية لصناعة الورق. سننمو وسنستمر في

تحقيق الأرباح لكن لا أتوقع حدوث تطورات غير عادية في هذه الصناعة. أين تحدث التطورات غير العادية الآن؟. في صناعة تقنية المعلومات. مؤسسة Jupiter Media Metrix المتخصصة بأبحاث السوق تتوقع نمو التجارة الالكترونية بين الشركات من ثلاثة في المئة من قيمة التجارة الكليّة عام ٢٠٠٠ إلى ٤٢٪ عام ٢٠٠٥، أي من ٣٣٦ بليون دولار إلى ٦,٣ ترليون.

الدراسات الخاصة بالتجارة الالكترونية بين الشركات في الدول العربية لا تزال في بدايتها لكن شركة «كوميرس وان» CommerceOne تعتقد ان قيمة التجارة الالكترونية بين الشركات وبين الشركات والمستهلكين يمكن ان تصل في السعودية عام ٢٠٠٣ إلى نحو ٧٠ بليون دولار مما يمكن ان يعني ان قيمة هذه التجارة في الدول العربية ربما زادت على ١٠٠ بليون دولار خلال ثلاثة أعوام. توجد فرص متاحة للجميع للاستفادة من هذا الاقتصاد الجديد. إذا استثنينا مجاهل أفريقيا فإن نسبة شيوع الإنترنت في الدول العربية من بين الأدنى. لا تزيد كثيراً على واحد في المئة. هذا يكشف قصوراً كبيراً لكنه يكشف أيضاً فرصاً هائلة. تصوروا ما يمكن ان يحدث عندما ترتفع النسبة إلى ١٥ في المئة؟.[1]

منذ ٥٠ سنة والدول العربية تتحدث عن نقل التكنولوجيا المتقدمة إليها. أين هذه التكنولوجيا؟. الكومبيوتر المحمول الذي يمكن ان تشتريه اليوم بستة آلاف ريال يتضمن قوة المعالجة التي كنّا في حاجة إلى إنفاق ستة ملايين ريال للحصول عليها قبل ٢٠ عاماً. قدرة الكومبيوترات على المعالجة تتضاعف كل ثلاث سنوات نظرياً لكنها أسرع من ذلك عملياً. بعض الكومبيوترات التي لا يزيد ثمنها على ألفي دولار ممنوع بيعها لبعض الدول لأنه يمكن استخدامها متوازية لأغراض عسكرية.

في أي دولة عربية تُصنع هذه الكومبيوترات يا ترى؟. في أي مصنع عربي تُعدّ شاشات الكومبيوتر أو أقراص التخزين الصلبة أو حتى البراغي التي تثبّت بطاقات الصوت والصورة في لوحات الكومبيوتر المنطقية؟. هل يُعقل بعد كل هذا الاقتناع بأن النفط سلعة استراتيجية لا

---

[1] كنت أريد شطب كلمتي «مجاهل أفريقيا» لكنني كتبتهما ولم يعد مجال للتراجع. حتى مجاهل أفريقيا وصلت إليها الإنترنت الآن لذا يمكن اعتبارها أكثر تقدماً من بعض الدول العربية. خلال مؤتمر نظمته دار الوساطة الأميركية DLJ في يناير ٢٠٠٠ التقيت تيموثي شيوي Timothy Scheiwe رئيس شركة «نيت لايبراري» مديرها التنفيذي التي تنشط في نشر الكتب الكترونياً في شبكة الإنترنت. روى كيف بعث إليه شخص من إحدى الدول الأفريقية رسالة الكترونية يطلب فيها منحه بعض الكتب مجاناً لأنه لا يملك الثمن فوافق على الطلب ثم انتظر الإجابة على رسالته فلم يتلق رداً فترة طويلة. بعد ذلك تلقى رسالة الكترونية أعرب فيها ذلك الشخص عن أسفه لأنه لم يرد قبل ذلك مبيّناً أنه يعيش في الأدغال لذا لا يتمكن من العودة إلى الكوخ الذي يتصفّح فيه الإنترنت إلا بين الفترة والأخرى. هذا الكوخ أقيم ضمن مشروع يرعاه صندوق النقد الدولي لصالح سكان الأدغال. الطريف أن السكان يعتبرون وصول الماء في انابيب إلى قريتهم من المحرمات لذا هشموا الانابيب بعد مدّها لكنهم يعتبرون الإنترنت مفيدة ويستخدمونها كما توضح هذه القصة. موقع الشركة في الإنترنت: http://www.netlibrary.com/

لشيء أحياناً إلا لإبقاء سعره منخفضاً. كل كومبيوتراتنا بكل ما فيها من معلومات شخصية ووثائق سرية وأرقام تديرها أنظمة تشغيل تصنعها شركات أميركية. أيهما السلعة الاستراتيجية إذاً؟.

أنظر إلى ابنتي سارة أو نوف أو لطيفة أو ريم وراء الكومبيوتر وأفكّر بكل هذا. أحمل ابني عبدالرحمن وأفكّر بهذا. كنت قلقاً من هذا القصور الذي نعاني منه في كل ما هو تقني تقريباً لكنني لا أشعر الآن بأن الفرصة فاتتنا. أبداً. لا أزال طالباً في كلية تعلّم صناعة تقنية المعلومات، مثل الجميع، لكنني على يقين بإمكان قطع الطرق المؤدية إلى صناعة التقنية بسرعة. السير في طريق السابقين سيقود إلى محطة تركها السابقون إلى محطة أكثر قرباً من الهدف النهائي الذي يريدون تحقيقه.

لسنا في حاجة إلى «استقدام» تقنية المعلومات. تقنية المعلومات ستأتي إلينا على قدميها عندما نتيح لها بيننا مكاناً تستطيع فيه ان تتنفس وتنمو. لا تخيفني شركة تقنية في أميركا أو أوروبا تنافسني على تسويق مضمون أو خدمات أو بضائع أستطيع تسويقها. إذا حصلتُ على تقنية أفضل وخبرات أفضل وتقنيين أفضل فيجب على تلك الشركة أن تخشى منافستي وليس العكس. يجب أن ندرس نقاط قوتنا وأفضل طرق استغلالها ثم نبدأ في تسويقها بالطريقة الصحيحة.

صناعة تقنية المعلومات مجموعة من الأفكار والأحلام الكبيرة. الولايات المتحدة أصبحت دولة كبيرة لامتلاكها الآليّات التي تيسر تحويل الأفكار والأحلام بسرعة إلى اقتصاد هائل وأرباح هائلة. استثمرت مئات البلايين من الدولارات في تطوير التقنية خلال السنوات العشر الماضي وبدأت تحصد ثمار استثماراتها.

لا تشتكوا من انني أضرب كل هذه الأمثلة عن أميركا. اعطوني التجارب العربية الناجحة ولن أذكر أميركا. أوروبا تعتقد انها تستطيع تحقيق النمو الاقتصادي الهائل الذي حققته أميركا خلال السنوات العشر الماضية باعتماد الطرق نفسها لذا بدأت جهداً واسع النطاق لتطوير القاعدة التقنية لا لأنها تريد تقليد أميركا بل لأن هذا هو الطريق الوحيد. إذا كانت أوروبا هكذا فما بالك بدولنا العربية؟.

«الحكمة ضالة المؤمن». لا أستطيع كمسلم وعربي قبول تأييد أميركا المطلق لاسرائيل ولا أحب الطريقة التي تفرض بها أميركا قيمها وحضارتها على الشعوب الأخرى وتقديمها للآخرين من منطلق اعتبارها الطريقة الأصح الواجب اتباعها. هدفي هنا ليس تحسين وضع الولايات المتحدة بل تحسين وضع بلدي السعودية. كل الغرض من تقديم هذه الأمثلة القول إن الولايات المتحدة تتبنى الأفكار الجديدة بسرعة وتروجها وتمولها ويجب على الدول الأخرى أن تطوّع قوانينها إذا أرادت استغلال الفرص المتاحة.

نريد تجارب ناضجة ونماذج اقتصادية ناجحة نستطيع الاستفادة منها وليس السير في طريق التجربة والخطأ. نريد ان نعرف أسرار أي نجاح لكي نحقق النجاح لأنفسنا. الاخفاقات نعرفها جيداً. أضعنا من السنين ما يكفي. الخطوط العامة لمعادلة النجاح واضحة: توافر السوق المالية الناضجة والمستثمرين القادرين على رؤية فرص النمو الكبيرة في المستقبل، والاستعداد لقبول المخاطرة، وفتح الباب للمستثمرين وأصحاب الخبرات الأجانب.

استقطاب ١٠٠ مستثمر أجنبي لمشاريع التقنية والإنترنت يمكن أن يؤدي إلى تأسيس شركات ربما وصلت قيمتها إلى بلايين الدولارات. المستثمرون وأصحاب الأفكار الكبيرة الأجانب أسسوا في الولايات المتحدة عام ١٩٩٨ وحده أكثر من ثلاثة آلاف شركة تقنية وفّرت ٦٠ ألف فرصة عمل. كم قيمة تلك الشركات اليوم يا ترى؟. عشرات البلايين. كم هو حجم الضرائب التي تحصّلها الحكومة الاميركية من الشركات والعاملين فيها؟. لا بدّ أن تكون بالبلايين. ومع ذلك مساهمة هؤلاء ليست فقط في دعم الميزانية الحكومية وتوفير الوظائف بل في بناء اقتصاد كبير مثل الاقتصاد الذي نحلم بتحقيقه.

تحدثتُ عن المشاكل التي تعيق مثل هذا الهدف الحلم ما يكفي. الكرة فعلاً في ملعب الحكومة. توجد كرة أخرى سأتحدث عنها بعد قليل لكن الهدف واضح من مهمة الكرات ومعقول ومنطقي وممكن. إذا حصلتْ شريحة معينة من رجال الأعمال على التسهيلات المعقولة التي تقدمها الدول الأخرى فلن تتأخر في الاستثمار في صناعة تقنية سعودية.

أميركا متخمة بمستخدمي الكومبيوترات ومتصفحي الإنترنت. أوروبا تتوقع ٢٠ مليون وظيفة جديدة في صناعة تقنية المعلومات خلال السنوات العشر المقبلة. عدد مستخدمي الإنترنت في أوروبا سيرتفع عام ٢٠٠١ إلى ٢٠٠ مليون شخص، أي أكثر من عدد المستخدمين في أميركا لكن أكبر معدلات النمو ستكون في الدول النامية أو الدول التي قطعت شوطاً مهماً في طريق النمو مثلنا. معدل الاحتواء المنزلي على الكومبيوترات في الشرق الأوسط كان ١٥٪ من مجموع المنازل عام ٢٠٠٠ مقارنة مع ٥٠٪ في أوروبا و٧٠٪ في أميركا. هنا توجد الفرص الأكثر وعداً من غيرها في المستقبل. نريد الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والمحافل الاقتصادية المهمة الأخرى لذا سنفتح في النهاية أبوابنا وأسواقنا وسنقدم الفرص الكبيرة لذوي التمويل الكبير والأفكار الكبيرة فلنفتحها إذاً على شروطنا وليس على شروط الآخرين. هل هذا ممكن؟. طبعاً ممكن شرط التحرّك بسرعة. هناك فرص واعدة كثيرة يمكن اقتناصها لكن هناك مشاكل كبيرة يجب علينا مواجهتها بحزم وعقلانية وسرعة.

ملكية الاقتصاد

إذا لم نضع القوانين المناسبة فهناك احتمال بأن يسيطر عدد محدود من المستثمرين الكبار

على جزء مهم من القطاع الخاص. هذا مصدر خطر اقتصادي محتمل ومصدر خطر اجتماعي أكبر منه. القطاع العام أرحم بآلاف المرات من وضع كهذا. لا يوجد قلق في داخلي فقط. كثيرون في الوسط الصناعي والتجاري والمالي يتحدثون عنه. سقتُ في هذا الكتاب حالات معروفة ومعلومات متداولة في المجالس لكن الحالات غير الشائعة والمعلومات غير المتداولة أهم بكثير. لو كنت أعرف نصفها فقط قبل أن أبدأ مشروع صناعة الورق في السعودية ما بدأته. الفضل في نجاحنا يعود إلى الله أولاً وأخيراً ثم إلى عصر تكاليف التأسيس والإنتاج والتركيز دائماً وأبداً على ضغط النفقات إلى أقل حد ممكن. هذه كلّها عوامل ساهمت مع غيرها في قطع الطريق على منافسة عدد من رجال الأعمال الذين لا يتحلّون بالقدر المناسب من الإنصاف ولا توجد في صدورهم سوى قلوب متخشّبة. قوانيننا بالمئات لكن لا يوجد إلى الآن ما يمنع صراحة المنافسة التي تستهدف دفع الآخرين إلى الإفلاس عن طريق المنافسة غير المشروعة.

من هو المُستهدف بمثل هذا السلوك؟ الطبقة الوسطى. إذا انهارت الطبقة الوسطى تحت الضغوط الاقتصادية فلن يكون قيامها سهلاً ليس لعددها الكبير فقط بل لما تمثّله. الطبقة الوسطى مكنز الثقافة ومنبع الأفكار وبوتقة صنع المستقبل لذا يجب أن ندعمها. انهارت في معظم الدول العربية الأخرى لذا يجب ألا يحدث هذا في السعودية. حجر الزاوية في الأعمال في كل مكان أفراد الطبقة الوسطى وليس المستثمرون الكبار. هم أكبر مساهم في الناتج المحلي ومحرّك التطوير والتقدّم وقاعدة الهرم الذي تُصنع منه الدول الكبيرة. إذا كان المجتمع مكوّناً من الاغنياء والفقراء فهذا ليس مجتمعاً صحيّاً. الفقر نقيض الغنى ولا يمكن أن تعيش الدول على نقيضين مستقرة. يجب أن يكون بينهما حاجز كبير يمكن الركون إليه هو الطبقة الوسطى. كم مليون ريال نريد أن نضع في حسابنا قبل أن نبدأ التفكير بالآخرين؟ كم شركة نريد أن نؤسس قبل أن نترك للشركات الأخرى متنفساً وفرصة للاستمرار؟ كم عقاراً نملك وكم وكالة؟ لا بد من وجود هدف ما يجب أن نتوقف عنده. يجب ألا تسيطر عشر أو عشرون عائلة تجارية على اقتصادنا.

جل سكان الوطن العربي محروم من معظم الأساسيات لذا لا يستطيع التعامل بشيء مثل الأسهم. معظمنا في هذا الوطن الكبير لا يستطيع تغطية نفقاته اليومية ورسوم تعليم أطفاله في صورة مرضية ناهيك عن إيجاد المال للاستثمار. المشاكل لا تتصل فقط بوجود الشركات التي يمكن الوثوق بأدائها أو بوجود أسواق الأسهم التي يمكن التعامل معها أو بتوافر قوانين العملة الأجنبية التي تمكّن من تحويل الأموال من مركز مالي إلى آخر، بل بكل شيء آخر تقريباً. معظمنا ليس محروماً فقط من الثروة بل من فرص صنع الثروة. يمكن القول إن وجود اسرائيل هو السبب. يمكن الردّ على ذلك بالقول إن كوريا الجنوبية تعاني من ضغوط عسكرية مرهقة منذ الخمسينات لكن هذا لم يمنعها من التحوّل إلى واحدة من أكبر الاقتصادات في العالم. تايوان

التي تنمو قبالة خصمها الكبير الصين مثال آخر. لم يعد في الامكان اليوم الاختباء وراء القضايا السياسية الكبيرة للدفاع عن الاخفاقات الاقتصادية الكبيرة.

لماذا أريد في بلدي السعودية سوقاً متطورة للأسهم؟. أريد ان أتمكّن من طرح اسهم شركاتي في هذه السوق، وأريد حتماً الاستفادة من جزء على الأقل من القيمة الرأسمالية لشركاتي، لكن أريد أن أكون في موقع أستطيع فيه أن أشارك العمال والموظفين نجاحنا. لا يكفي حصولهم على الراتب. يجب أن يملكوا جزءاً من الشركة ومن مستقبلها ومن نجاحها. لماذا أريد التفريق بين الموظف السعودي والموظف الأجنبي؟. كلاهما يستحق مثل هذه المشاركة لذا يجب أن تسمح لي القوانين بذلك. العمال الأجانب في السعودية يحوّلون إلى أوطانهم ٦٠ بليون ريال سعودي سنوياً. لماذا لا أستغل جزءاً من هذه التحويلات لتشغيلها في السعودية عن طريق تمكينهم من شراء الأسهم وتملك العقارات ضمن شروط معينة كما في دول خليجية أخرى؟.

بعض المسائل التي لم تكن مطروحة على بساط البحث قبل سنوات قليلة فقط باتت اليوم مسائل مطروحة للنقاش على نطاق أوسع، وما لم يكن ممكناً تحقيقه قبل سنوات قليلة فقط يقترب من احتمالات التحقق لذا هناك تحسن ملموس في نواح كثيرة لكننا في حاجة إلى المزيد من الإيجابيات وإلى تطبيقها في صورة أسرع. عندما يحصل العاملون في الشركة السعودية لصناعة الورق على حقوق شراء الأسهم سيصبحون مساهمين فيها وسيتمكنون من التصويت في اجتماعاتها وإبداء رأيهم في مشاريعها وخططها. ماذا يحدث عندما يتحوّل العاملون والموظفون في آلاف الشركات الأخرى إلى مساهمين؟. سيستطيعون عندها المساهمة في صنع القرار الاقتصادي. إذا ساهموا في صنع القرار الاقتصادي الخاص بشركتهم فهم يساهمون آلياً في صنع القرار الاقتصادي لبلدهم. هذه هي عموماً المعادلة في صورتها الأوليّة. يجب أن نزيل العقبات التي تقف في طريق تملّك المستثمرين الصغار الأسهم في الشركات، أي في ملكيّة الاقتصاد. لا يوجد أي خطر في امتلاك ثلاثة ملايين أو خمسة ملايين سعودي الاقتصاد. الخطر أن تنحصر هذه السيطرة في خمسين شخصاً أو حتى في خمسة آلاف.

التوطين والعمالة

يوجد عدد كبير من شبابنا وشاباتنا بلا عمل. هذه إحدى أكبر القضايا التي نواجهها اليوم. لا توجد حلول صغيرة لقضايا كبيرة. توفير فرص العمل من القضايا المعقدة ويجب أن تُدرس جيداً كجانب واحد من مجموعة كبيرة من الجوانب التي تتطلب إعادة النظر والوصول إلى حلول مناسبة لها. هذه الحلول يجب أن تأخذ أشكالاً عدّة تُعتمد في المديين المتوسط والطويل. لا يوجد حل دائم لها في المدى القصير لذا يمكن أن تساهم الحلول العاجلة في زيادة تعقيدها.

الحكومة تعي هذه المشكلة وتحاول حلها من خلال مؤسسات عدّة مثل مجلس القوى العاملة، وبطرق متنوعة منها زيادة عدد الوظائف. ميزانية ٢٠٠١ تتضمن تخصيص ١٠,١ بليون دولار لإحداث نحو ٢٧ ألف وظيفة في قطاعات التعليم والاتصالات والخدمات العامة والشرطة، وسيستمر البحث دائماً عن الطرق التي تساهم في زيادة فرص العمل. لكن مشكلة البطالة من أخطر المشاكل التي تواجه وستواجه المملكة في المستقبل لذا يجب أن يكون التفكير بحلول ناجعة لها مهمة كلّ منّا، ويجب أن نكون على استعداد دائماً لتحمل نصيبنا العادل من تكاليف هذه الحلول وتكاليف تطبيقها.

لا يمر يوم لا أفكّر فيه بهذه المشكلة الكبيرة وبالحلول المناسبة لها. أعتقد أن علينا جميعاً ان نفعل هذا لذا فكّروا معي: إذا خرج أحدنا من منزله صباحاً ثم عاد إليه مساء أو بعد الظهر فما هو عدد الوظائف التي سيكتشف وجودها خلال يومه ويمكن حلول السعودي محل صاحبها الأجنبي؟. إذا استثنينا العاملين في خدمة البيوت فربما أمكن القول: معظمها. أعرف أن عدد الأجانب في السعودية يقترب من ستة ملايين شخص لكنني لا أعرف عدد السعوديين الذين لا يجدون عملاً ولا أعرف عدد العاملين الاجانب في خدمة البيوت. أعتقد مع ذلك أن هناك متسعاً لاستيعاب عدد كبير من السعوديين العاطلين عن العمل. أين؟ في قطاع التجزئة والتوزيع والوكالات التجارية والاستشارات ومكاتب السفر والسياحة وشركات الاستيراد والتصدير وعشرات النشاطات التجارية والخدماتية الأخرى.

سأعرض بعد قليل اقتراحات يمكن ان تساهم في حل مشكلة البطالة لكنني سأمهد لذلك بالقول انني سعودي وأريد أن أضع مصلحة السعوديين أمثالي في أعلى مرتبة ممكنة ومع ذلك سأعترف بأنني غير مقتنع بالطريقة التي تعالج بها هذه القضية المهمة. الهدف من الأنظمة الخاصة بالسعودة واضح وإيجابي لكن هذه الأنظمة لا تُنفّذ بالطريقة الصحيحة لذا سأقول: إذا تُرك موضوع السعودة للأنظمة فلن تحله. كثيرون من رجال الأعمال سيفكرون بالمصلحة الخاصة قبل أن يفكروا بالمصلحة العامة لذا سأقول: إذا تركنا السعودة لرجال الأعمال فلن تحدث السعودة. إذا أراد بعض أصحاب العمل التهرّب من قرار السعودة سيجد وسيلة ما. لو لم يجدوا الوسائل لما كنّا حيال مشكلة متنامية.

هذا النوع من رجال الأعمال لا يريد أن يوظّف سعوديين لذا نراه يطرح دائماً سيناريو ضرورة تقديم الجامعات الخريج المدرب للعمل في القطاع الخاص. هذه كلمة حق يراد بها باطل. لا يوجد تدريب شامل في أي جامعة في العالم. لا توجد جامعة في أي مكان في العالم تقدّم لهذا النوع من رجال الأعمال الخريج المدرب مئة في المئة كما يريدونه. هذا لا يعني إغفال التركيز على التدريب والتأهيل بهدف الوصول إلى أرفع المستويات الممكنة. التدريب الممتاز استثمار كبير وليس مجرد نفقات. يجب ألا يكون التدريب استمراراً للدراسة بل مرحلة تأهيل

تُقدّم خلالها للمتدربين الحوافز المالية والخبرة العمليّة في الشركات والمصانع التي سيعملون فيها.

هناك قرار عام شامل خاص بالسعودة لا يأخذ في الاعتبار بما يكفي اختلاف الأوضاع بين قطاع وآخر بمعنى أن فرضه على القطاعات الصناعية التي تواجه منافسة خارجية يمكن أن يؤدي إلى إضعاف هذه الصناعات. توجد طرق أخرى لمساهمة الصناعة في تحمّل نصيبها العادل من مسؤولية السعودة سأعرضها بعد قليل لذا سأضرب هنا مثالاً خاصاً بالشركة السعودية لصناعة الورق في شأن هذه القضية المهمة: تكاليف الإنتاج عندنا تتألف من العمالة والمواد الخام ونفقات التشغيل الأخرى مثل الطاقة والماء والمباني وغير ذلك من بنود. إذا كنتُ لا أستطيع التحكّم بأسعار المواد الأولية، ولا بتكاليف العمالة ولا بنفقات التشغيل الأخرى فأنا في طريق أكيد إلى الإفلاس.

مصانع الورق التي تنافسني في الدول المجاورة مثل الامارات لا تستطيع أيضاً التحكّم بأسعار المواد الأولية ولا تستطيع خفض تكاليف الإنتاج الأخرى لكنها تستطيع توظيف عمالة رخيصة تستوردها من الهند والفلبيين وبنغلاديش وغيرها. عندما تدفع تلك المصانع أجوراً أقل من الأجور التي أدفعها فهي أتوماتيكياً أمامي لأنها تستطيع بيع إنتاجها بسعر أقل. كيف يستفيد السعوديون إذا لم أستطع بيع إنتاجي؟. عيناي دائماً على المصانع المنافسة في الامارات والكويت وغيرهما من الدول المجاورة لأن التكاليف الأخرى متقاربة كثيراً لذا يجب اعتبار أي مصنع في أي دولة خليجية كأنه في السعودية. لكن المنافسة لا تأتي من هذه الدول فقط بل من كل المصانع في كل أنحاء العالم. إن لم تكن تكاليف الإنتاج عندي أقل من المنافسين فإنتاجهم إلى رواج وإنتاجي إلى كساد. لا رحمة هنا ولا شفاعات ولا هوادة ولا اعتبار لأي قوانين سوى قوانين السوق. ربما قال قائل إن تكاليف الطاقة في السعودية تساهم مساهمة كبيرة في تعزيز القدرة التنافسية. نحن ننشر الدعايات ونظل نكررها إلى ان نصدّقها. رسوم الكهرباء عندنا من بين أقل الرسوم في الدول الأخرى لكنها ليست الأقل.

هذا كله مهم لكن العامل الأهم من كل هذا هو أنه حتى لو طُبق مبدأ السعودة كاملاً على القطاع الصناعي فهذا لن يحل مشكلة البطالة لأن نسبة العاملين الأجانب في قطاع الصناعة لا تزيد بكثير على أربعة في المئة (٢٥٠ ألف شخص) من نحو ستة ملايين عامل أجنبي.

تكاليف السعودة

أعرف من موقفي الشخصي ومن مواقف مئات أعرفهم من رجال الأعمال أن معظمنا مستعد لتحمّل نصيبه العادل من تكاليف السعودة. أعتقد انني مستعد لتحمّل تكاليف أكبر للسعودة ومن يعتقد من الآن أنني لا أرغب في ذلك أرجو ان يتريث قليلاً.

قضية السعودة في غاية الأهمية لكن هناك وسائل كثيرة أخرى لتوفير فرص العمل. نسبة السعودة في الشركة السعودية لصناعة الورق تزيد على ٢٠ في المئة وضمّت سعوديين في مختلف مستويات الادارة. هذا يعني أن نسبة السعودة في شركتنا أفضل من النسبة السائدة في القطاع الصناعي البالغة ١٥٪ وسطياً طبقاً لآخر التقديرات، لكننا نطمح الى أكثر من هذا ونحن ماضون في ذلك إن شاء الله.

عندما بدأتُ مشروع صناعة الورق في السعودية لم تكن هناك صناعة مماثلة في المملكة. هذه الصناعة متقدمة جداً من الناحية الفنية لذا كان جل الموظفين الفنيين من دول أخرى، لكن السعوديين أثبتوا قدرتهم على التعامل معها بعد عدد من الدورات التدريبية. مدير المصنع كان سعودياً ومثله نائب المدير فيما احتل مناصب قيادية أخرى أشخاص كانوا زملائي في الجامعة لذا يمكن اعتبار معظمهم سعوديين لأنهم نشأوا في السعودية وتعلموا فيها.

بقي هؤلاء في مناصبهم وكان الإنتاج منتظماً والتشاور مستمراً والتفاهم قائماً ثم بدأنا نتوسع في الإنتاج وبتنا في حاجة ماسة إلى خبرات جديدة فجئنا بأفضل المتوافر في السوق وتمكنّا عندها من تحقيق هدف زيادة الإنتاج. الخيار هنا ليس خياراً بين سعودي وأجنبي بل بين مستوى معين من الخبرة ومستوى آخر. لو وجدتُ في السوق المحلية المواصفات التي أريدها لما ترددت على الإطلاق. في هذه القضية بالذات تهمني الخبرة وليس الجنسية. هذا هو الخيار النهائي المتُاح لصاحب العمل. يجب أن يستمر الإنتاج وأن يستمر وضع المال في جيوب العاملين في المصنع لأن هؤلاء هم مستأجرو الشقق التي يملكها السعوديون، والمتسوّقون من الأسواق السعودية.

قضية السعودة تحتاج إلى دراسة موضوعية وواقعية تمهد لوضع الحلول الشاملة ومن ثم البدء بتنفيذها. إلى ان تتبلور الأفكار الجديدة الضرورية لاستيعاب عمالة سعودية أكبر في القطاعات الصناعية أعتقد أنه من المناسب البحث في قطاع الخدمات والتجارة عن الشرائح التي تستطيع استيعاب العمالة السعودية خصوصاً منها تلك التي لا تؤثر فيها المنافسة بالحدة نفسها. ما هو المانع مثلاً من مضاعفة عدد السعوديين العاملين في الفنادق بعد تدريبهم تدريباً ممتازاً؟. نزيل فندق في الرياض أو جدة يمكن ان ينتقل إلى فندق آخر إن لم يناسبه السعر لكنه لن يذهب إلى دبي أو البحرين لأن التعرفة أرخص هناك.

هذا الوضع ينطبق على سيارات الأجرة. إذا كانت السعودة ستضيف إلى تعرفة سيارة الأجرة ريالين أو ثلاثة فليس هناك خيار آخر أمام الزبون. لن يذهب إلى البحرين لأن الأجرة أقل بريال أو ريالين. من الملاحظ أيضاً وجود تستّر كبير في البقالات والسوبرماركات والمحلات التجارية. ملكية السعودي لهذا النوع من المحلات صورية في غالبية الحالات. الفعلي هو أن غير السعودي يملكها ويعمل فيها. لا توجد حاجة ملحّة لأجانب في بقالات

وسوبرماركات. إذا انهينا هذه المشكلة سنوفّر فرص العمل لعشرات الألوف من السعوديين ونضع حداً للتستّر ونعيد الأجانب الذين لا نحتاجهم إلى أسرهم وأوطانهم.

٨٠ في المئة من السعوديين حول سن الثلاثين و٥٠ في المئة من هؤلاء دون سن الخامسة عشرة. أكثر من نصف النسبة الباقية (٢٠٪) بين الأربعين والخمسين من العمر. نسبة الكبار بين سن الستين والثمانين أقل من تسعة في المئة. إذًا نحن حيال مشكلة يعرف الجميع أنها لا تتقلص. تشابك الاقتصاد وتغيّره وتداخل المحلي منه بالعالمي تساهم في تعقيد هذا الوضع لذا باتت مشكلة البطالة كبيرة.

يجب التفكير دائماً بقضية السعودة لكن يجب النظر إلى حلول مساندة. بدلاً من التفكير في رفع نسبة السعودة في ١٠٠ مصنع مثلاً يمكن التفكير برفع عدد المصانع الى ٢٠٠ مصنع. تأسيس عشر شركات للإنترنت أفضل من لا شيء. السعودة أو توطين الوظائف بالطرق الصحيحة سيساهم أيضاً في تخفيف مشكلة البطالة لكن التوطين وحده لا يكفي. الشركات الكبيرة تستطيع استيعاب نسبة معينة من السعودة لكن حتى لو سُعودت بكاملها فلن تُحل المشكلة. تفعيل الاقتصاد سيتيح فرص عمل جديدة لكنه يمكن أن يؤدي في المرحلة الأولى إلى زيادة عدد الباحثين عن العمل. تفعيل عمل الحكومة ورفع كفاءتها الإنتاجية وما يمكن أن ينتج عن ذلك من تقليص حجمها يمكن أن يؤدي إلى زيادة الباحثين عن العمل لكن في المرحلة الأولى. أين يكمن الحل الأمثل لهذه القضية؟. في تحقيق النمو. يجب أن ينمو الاقتصاد ليستوعب العاطلين عن العمل والمنضمين إلى سوق العمالة لكن لكي ينمو يجب أن نوفّر المناخ المناسب والقوانين المناسبة والتمويل. لا يوجد طريق أفضل.

الحوار والرومانسية

لا أشعر بغربة عندما أسمع أصدقاء أميركيين أو أوروبيين يتحدثون عن الديمقراطية، لكنني لا أستطيع احتمال الطريقة الرومانسية التي يتحدث بها بعض الناس عن الديمقراطية عندنا وعند جيراننا. المرشح لمنصب رئاسة الولايات المتحدة يحتاج المال لتمويل حملته الانتخابية أكثر من حاجته إلى الأخلاق. شركة مخبرين خاصين مثل IGI[١] يمكن ان تلعب دوراً في إحقاق الباطل وإبطال الحق. من هم الذين يفوزون في النهاية؟. أصحاب القوة والنفوذ ومن بيده الاعلام وفي جيبه المال وخلفه جحافل المحامين كما ثبت من الصراع القانوني الكبير بين آل غور وجورج و. بوش في نهاية ٢٠٠٠.

الشركات الكبيرة والجماعات التي تمثّل صناعة الأسلحة الفردية والتبغ وغيرها وكذلك

[١] Investigative Group Inc.

جماعات الضغط ذات المصالح الخاصة هي القوة الحقيقية في أميركا، وهي تُعلي مصالحها على مصالح الغالبية عن طريق التبرعات التي تقدمها. تكاليف الحملة الانتخابية الرئاسية عام ٢٠٠٠ سجلت رقماً قياسياً بلغ ثلاثة بلايين دولار لهذا يتغيّر رؤساء الجمهورية ويأتي الحزب الديمقراطي ثم يذهب ويحلّ محله الحزب الجمهوري لكن أصحاب القوة والنفوذ لا يتغيرون لأن المرشحين في حاجة دائمة إلى الدعم والأموال.

مثالي على الخلل الذي يمكن أن يصيب الديمقراطية نتيجة تأثير مصالح القوى هو موقف أميركا من العرب وإسرائيل. الحكومة، أياً كانت، يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح مواطنيها. أين هي يا ترى مصلحة الأميركيين في وضع أربعة ملايين إسرائيلي في كفة ووضع ألف وثلاثمئة مليون مسلم بأسواقهم الكبيرة وقدراتهم المالية في الكفة الأخرى؟. اللوبي اليهودي والأميركي المؤيد لإسرائيل وضع مصالح إسرائيل قبل مصالح أميركا. كيف يمكن أن يحدث هذا؟. بسهولة. لا تنظروا إلى العالم بمثالية. من يملك القوة هو الذي يحكم. الفرق المهم أن القوة في أميركا تعني الإعلام والمال والنفوذ والمحامين المشهورين لكنها تعني الجيش والمخابرات في بعض الدول الأخرى.

ثم هل الديمقراطية وسيلة أم غاية؟. إذا كانت وسيلة فما هي غاياتها؟. أتصوّر أن بعض غاياتها وجود مجتمع عادل القانون فيه فوق الجميع وتُتاح فيه الفرص للجميع بلا تمييز، وتوفير حرية عرض الآراء ومناقشتها. الديمقراطية الجيدة تحقق هذا. من يحقق هذا أيضاً؟. النظام العادل والجيد مهما كان شكله. إن لم يستطع تحقيق مطلب مشروع مثل هذا فالخطأ في النظام وليس في الأهداف التي يجب أن يعمل من أجل تحقيقها. المعلق المعروف فهمي هويدي كتب في «الشرق الأوسط»: «أهم ما يميز تلك الديمقراطيات أنه لا أحد فوق القانون ولا أحد فوق الحساب، ثم أن الأعراف المستقرة جعلت الحساسية شديدة ازاء المسؤولية، خصوصاً اذا ما تعلق الأمر بالشأن العام، حتى يخيل للمرء أنهم أخذوا عن الاسلام قيم الاحتساب والامر بالمعروف والنهي عن المنكر ومقابلة حق المجتمع بحق الله».[1]

حرية التعبير عن الرأي في الغرب انتقائية في بعض الأحيان. يستطيع أي مواطن فرنسي أن يتعرض إلى أي شيء باستثناء اليهود. لا يستطيع أحد أن يقول إن محارق النازية مبالغة. في أميركا الوضع أكثر حدّة بكثير. اشتم من تشاء وانتقد من تشاء لكن أترك اليهود جانباً. أقل كلمة يمكن اطلاقها على المنتقد أو الشاتم هو انه «معاد للسامية». العرب أكثر سامية من اليهود لكن السامي في أميركا هو اليهودي. العربي سامي من الدرجة الثانية.

اليهودي في أميركا أو فرنسا يستطيع أن يعتمر طاقية قحف الرأس أينما كان لكن المدارس الفرنسية لا تسمح بتحجّب الطالبات. هذه المشكلة بدأت قبل سنوات لكن السلطات تجدد هذا

[1] صحيفة الشرق الاوسط، ٣/ ٧/ ٢٠٠٠.

المنع كل عام. ماذا سيحدث للنظام التعليمي في بلد المفكّر جان جاك روسو لو وضعت خمسون أو مئة فتاة مسلمة الحجاب؟. ينهار؟.[1]

للديمقراطية مع ذلك مزايا كبيرة يجب تقديرها من أهمها إتاحة تبادل الآراء وصقلها وبلورتها والسماح للأفكار بالتنفس والتطوير. هذا المبدأ ليس جديداً وليس حكراً على الديمقراطية. في القرآن الكريم: «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلاَةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ».[2] وورد عن أبي هريرة: «مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ»، فيما عُرف عن عمر بن الخطاب استشارته العلماء في كل ما يهم المسلمين ومن ذلك الخراج.

إذًا لا يوجد خلاف عند أحد على أهمية التباحث والتفاعل والتشاور. فكرة كبيرة واحدة يمكن ان تقدم ألوف فرص العمل. مئة فكرة كبيرة يمكن ان تضع اقتصادنا في الطريق الصحيح إلى المستقبل لكن كيف نستطيع تقييم هذه الأفكار إن لم نسمع صاحبها يتحدث عنها؟. الحوار يوفّر آلية مناسبة تمكّن الناس من إيصال آرائهم إلى صنّاع القرار. هذا هو ما يجب أن نحاول تحقيقه بطريقة أو أخرى. اللجان مفيدة والمجالس مفيدة وحلقات النقاش مفيدة لكن لا أحد يعرف من أين يمكن أن تأتي الأفكار الكبيرة. هل ننتخب هؤلاء أم هل نعيّنهم؟. هذا سؤال تتغير إجابته بتغير الزمان والمكان لكن المهم هو اختيار، أو انتخاب، أو تعيين الأفضل.

الخروج بعدد من الأفكار التي يمكن أن تغير الوضع إلى الأفضل يستحق عناء عملية بدء حوار شامل في شأن هذه القضايا. لو كان بيد اللجان، التي تتألف من أعظم خبراء العالم في الاقتصاد والاستثمارات، تقرير مصير شركات تقنية المعلومات لما وجدنا شركة واحدة اليوم. إن لم نقل جميع فطاحل الاستثمار في أميركا فعلى الأقل جلّهم قالوا سراً وعلناً إن شركة مثل ياهو شركة تافهة لا مستقبل لها ولا يوجد ما يسوّغ سعر سهمها العالي لذا لم ينصح هؤلاء أحداً بشرائها. كل هؤلاء خسروا في النهاية. من الذي ربح؟. أشخاص غيرهم في أسواق الأسهم رأوا شيئاً في ياهو وAOL وغيرها من الشركات لم يره هؤلاء الخبراء هو المستقبل.

---

[1] هذا الموقف الرسمي الفرنسي سياسة لم استطع فهم دوافعها. في السعودية لا ننافق ولا ندعي أننا نمارس حرية الأديان. الجزيرة العربية جزيرة مسلمين وإقامة الأجانب فيها تخضع إلى شروط معينة. هذا واضح للجميع. النفاق، في اعتقادي هو أن تدعي أنك تسمح بحرية الأديان ثم تمنع المسلمين من التزام تعاليم دينهم. هذا النفاق الصريح دفعني إلى اتخاذ موقف شخصي على قدر طاقتي. بدأت هذا الموقف بأن طلبت من صديقي الدكتور كمال الخاروف الذي كان يدرس في فرنسا وقتها بأن يذهب إلى أسرتي الفتاتين اللتين مُنعتا من وضع الحجاب ويقدم معونة مالية. خلال تلك الفترة أيضاً كنا في مصنع الورق نتعاقد على شراء آلة لإزالة الأحبار وكانت شركتان تقدمتا لتوريد الآلة احداهما فرنسية لكنني فضلت العرض الذي تقدمت به الشركة المنافسة تعبيراً عن استيائي.

[2] سورة الشورى، الآية ٣٨.

التجارب تراكمية لذا ينبغي ألا نتوقف عند بعض التجارب وألا نحاول أن تفرض عليها أن تعطينا دروساً. يجب أن تقبل الافتراض بأن بعض الأشياء التي تقوم بها لن ينتهي النهاية التي توقعتها. سمعت شيئاً مثل هذا من محاضر اقتصادي أميركي هو توم بيترز[1] سأل الجمهور خلال محاضرة ألقاها في الرياض: إذا طوّرتَ فكرة أو مشروعاً كلفته عشرة ملايين دولار ولم يؤد إلى أي نتائج فما هو الدرس الذي يُفترض أن تكون تعلمته؟. الإجابة كانت: لا شيء.

هذا افتراض منطقي استحسنته من المحاضر لكنني أود أن أضيف إليه القول إنه من المهم جداً ألا يستوقفك فشلك الأول. يجب الاستمرار في تطوير الأفكار لأن النجاح يمكن ان يحالفك في المرة الثانية. في تقنية المعلومات لسنا في حاجة إلى إرهاق أنفسنا بالمحاولة من جديد لأننا لم نحاول بعد. تجارب الآخرين معروفة ويمكن تحميلها من مواقعها المجانية في الإنترنت. ليس مهماً من أين نبدأ. المهم أن نبدأ. مهما كنتَ جيداً في تخصصك لا بدّ أن يأتي يوم لن تنتبه فيه إلى فرصة واعدة لأنك لم تستطع التعرّف عليها في حينها. حتى لو كنت أعظم خبير في العالم لا بدّ أن يأتي اليوم الذي ستكتشف فيه شخصاً أكثر خبرة منك.

أمامنا حقيقة كبيرة يجب أن نعيها جيداً. إذا تركنا الاقتصاد لرجال الأعمال والأنظمة للموظفين الحكوميين والمال للمصارف سنجد أنفسنا بلا اقتصاد ولا أنظمة ولا مال. يجب أن يساهم أصحاب الأفكار والآراء المفيدة في صنع القرار الاقتصادي الجيد وبالتالي المشاركة في صنع الثروة. إن لم نكن نريد هذا لأنفسنا يجب أن نريده للأجيال الجديدة. لا يمكن التخطيط في المستقبل لإفادة أجيال المستقبل. يجب أن نبدأ اليوم.

مهما كانت طبيعة العمل الذي تقوم به ستجد دائماً أنك ستكسب أشياءً وتخسر أشياءً أخرى. يوجد إجماع على قضايا بعينها لكن الباقي يخضع للأخذ والرد ويمكن أن يتغير مع الوقت. ما كان صحيحاً قبل عشر سنوات قد لا يكون صحيحاً الآن بالمقياس نفسه وبالايجابيات والسلبيات نفسها. بعض الناس يحاول قتل الحماس والفكرة فيك عن طريق تعداد مساوئها وتناسي محاسنها. شمعون بيريز وزير الخارجية أيام اسحاق رابين قال في مقابلة تلفزيونية مع مقدّم البرامج التلفزيونية المعروف عماد الدين أديب: «الإنسان الذي يخاطب نفسه دائماً يبدو ذكيّاً». أفضل طريقة لتطوير الأراء الجيدة هي الحوار مع أصحاب الآراء الجيدة. لا يوجد من يعرف كل شيء عن كل شيء. إذا ألقيتُ محاضرة ومنعتُ الحاضرين من مقاطعتي ثم منعتهم من مساءلتي بعد المحاضرة ثم جلست صامتاً وطلبت ممن حولي الصمت فأنا أكون خاطبت نفسي لا أقل ولا أكثر.

---

[1] لهذا المؤلف كتاب بعنوان «البحث عن الامتياز» كتبه بالاشتراك مع روبرت ووترمان تناولا فيه أسباب نجاح أهم الشركات الأميركية. أنظر: Peters, J. Thomas & Waterman, H. Robert. ***In Search of Excellence***, Warner Books, (New York 1982).

الأفكار الجيدة لا تأتي هكذا. جملة واحدة يمكن ان يقولها مستمع بعد الإنصات إلى محاضرة لمدة ساعتين يمكن أن تكون أفضل من المحاضرة كلّها. عندما يستعرض القارئ الصحف والمجلات السعودية على مدى فترة طويلة نسبياً سيكتشف وجود حوار غير مباشر بين مجموعة كبيرة من المتخصصين والمفكرين والصحافيين. يخاطبون بعضهم بعضاً ويخاطبون الناس ويكتبون ويطرحون آراءهم في مواضيع مهمة كثيرة. توجد مجموعة كبيرة أخرى من أصحاب الأفكار الجديدة لا تستطيع الوصول إلى منابر عامة ولا تستطيع إيصال أفكارها. أين يذهب هؤلاء بأفكارهم؟. يجب البحث عن منبر يُتفق على طبيعته لمناقشة الأفكار كلّها والتشاور في كل جوانبها لأن الأفكار لا تتحسن ما لم تُقارن بالأفكار الأخرى. المسؤولون يستمعون لكن لديهم من المسؤوليات والمشاكل ما يكفي. تحويل الاقتراحات والدراسات والأفكار إلى مستشارين يمكن ألا يؤدي إلى نتيجة.

أين هو المكان الذي يستطيع مثل هؤلاء طرح أفكارهم فيه؟. تفاعل الآراء المتميزة بعضها مع بعض أهم طرق بلورتها وشرط من شروط المعرفة الجيدة. إذا قدمنا لأصحاب هذه الأفكار المعلومات الصحيحة والمنبر الصحيح والمكان الصحيح فإن هذا لن يؤدي فقط إلى إبراز القدرات الفكرية لديهم بل توفير شريحة مهمة من المفكرين الذين يمكن ان يساهموا في بناء المستقبل. اقتراح سبل تحقيق هذا الهدف ليس مهمتي. معظم الكتّاب يطرح الأسئلة. مهمتي هنا التأكيد ان الأفكار تحتاج إلى صقل وهذا لا يتحقق إلا بالحوار المستمر والمناقشة وتبادل الآراء قبل أن تصل إلى النهاية الطبيعية وهي التنفيذ.

كرة كيو

لم أتحدث عن شيء مهم في هذا الكتاب إلا تطلّب تمويلاً. تمويل مشاريع الاقتصاد الجديد، تمويل مشاريع تفعيل الاقتصاد القديم، تمويل توطين الوظائف، تمويل توفير الوظائف الجديدة، تمويل الشركات الجديدة، تمويل تأهيل الشباب، تمويل الأندية الرياضية لدعمها قبل تخصيصها، تمويل الدعوة الإسلامية، الخ. يجب توافر هذا التمويل لكن من أين؟. المال الذي تنفقه الدولة يتحوّل إلى خدمات ورواتب ومشاريع. لن تستطيع الحكومة تحمّل النفقات الإضافية لتحقيق كل ما تقدم وغيره وهي تواجه أعباءً مالية متزايدة.

أين الحل إذاً؟. في لعبة البلياردو شيئان مهمان: العصا والكرة البيضاء المعروفة باسم كرة «كيو» cue ball. مفتاح هذه اللعبة ان يسدّد اللاعب رأس عصاه إلى الكرة البيضاء ثم يدفعها فتضرب الكرات الملونة الباقية وتسقط في مراميها. العصا في هذا التشبيه هي التصميم على حل المشاكل. الكرات الملونة هي معظم المشاكل التي يمكن حلها أو المساهمة في حلها تلقائياً أحياناً إذا عثرنا على الحلول الاستراتيجية الكبيرة. الكرة البيضاء هي أحد هذه الحلول الكبيرة.

لا استخدمها تشبيهاً هنا للدلالة على شيء محدد. يمكن ان تكون التخصيص ويمكن أن تكون قانوناً شاملاً ويمكن أيضاً ان تكون الضرائب.

«الضرائب» كلمة لا يحبّها كثيرون لكن من منّا يحب الدواء؟. دواء معظم العلل الاقتصادية وحتى الاجتماعية وأحياناً الأخلاقية المال الذي يجب أن يأتي من مكان ما. خزينة الدول الصناعية جيوب مواطنيها لذا لا يمكن ان تُفلس. النفط كان جيباً كبيراً لكنه تقلص. للضرائب التي تجبيها الحكومات الغربية ثمن تقدمه إلى مواطنيها لكنّه ليس ثمناً كبيراً لأنه يساهم في تعميق وعي المواطن ويزيد الشعور بالمسؤولية والمحاسبة المشتركة لدى الطرفين. ومقارنة الثمن بالفوائد هي التي ستحدد في النهاية إن كانت فكرة مقبولة أم مرفوضة.

ما هو العامل الحاسم في لعبة البلياردو؟. ان يتقن اللاعب التسديد ويعرف مسبقاً ما هو الهدف المرحلي الذي يجب أن يحققه وصولاً إلى الهدف الاستراتيجي. كل الدلائل تقود إلى نتيجة أساسية هي الحاجة إلى فرض نوع، أو أنواع، من الضرائب لتمويل القضايا التي لا يتوافر لها تمويل كاف في الإيرادات الراهنة.

عندما نتخطى مرحلة الاتفاق على الضرائب ونسبها فإن المرحلة بعدها هي تحديد أوجه صرفها. أسمع اقتراحات كثيرة ولا بد من وجود اقتراحات أخرى يمكن اختيار المناسب منها. من الواضح مع ذلك ان توفير الوظائف يجب أن يحظى بأولوية خاصة. لا نتحدث هنا عن وظائف من نوع البطالة المقنّعة أو التي لا تتمتع بأي قدر من الاستمرار. نريد وظائف حقيقية برواتب حقيقية وهذا يقتضي استغلال الفرص التي يتيحها الاقتصاد الجديد وتلك التي سيتيحها تفعيل الاقتصاد القديم.

سأوجز عدداً من الطرق الأوليّة التي يمكن بواسطتها استخدام الضرائب للمساهمة في حل بعض المشاكل الأساسية لكن اقتراح نظام ضريبي ليس مهمتي. هذا كتاب عن الصناعة والشركات والأسهم ورجال الأعمال لذا الهدف الواضح بالنسبة لي هو تحديد ضرائب معينة على أرباح الشركات والأرباح الرأسمالية لكن يمكن توسيع هذا النطاق ليشمل ضريبة القيمة المضافة على أنواع معينة من السلع والخدمات. ما هي النسبة وعلى من تُفرض أو تُستثنى أمور يجب عرضها للمناقشة والحوار على أوسع المستويات الممكنة قبل التوصل إلى اتفاق في شأنها لكن يمكن القول ان ضريبة نسبتها ٢٥٪ على الأرباح ليست نسبة كبيرة عربياً أو دوليّاً.

يوجد أيضاً شيء خاص بالنسبة لي عندما أفكّر بالضرائب. أريد أن أشعر انني أسدد شيئاً لهذا الوطن لذا لا أعتبر ما أسهم فيه «ضريبة». إذا ساهمت في بناء مستشفى أو مدرسة أو شق طريق أو علاج مواطن فإنني أعتبر هذا تكافلاً يحض عليه ديني. لكن سواء أسميناها ضريبة أو تكافلاً فإنها ليست اقتطاعاً من الأرباح بل إضافة الى أرباح المستقبل. كل ما نفعله، إن أحسنّا استخدامها، هو إننا نؤجل قسماً مما نربحه اليوم إلى قسم أكبر سيكون متوافراً للجيل الجديد.

ما هي فائدة الضرائب (أو التكافل) في حل مشكلة معقدة مثل السعودة؟ . إذا بدأت الحكومة فرض ضرائب على الأرباح فيمكن بعدها ان تستخدم الضرائب لرفع نسبة السعودة . كيف؟ . في الصناعة مثلاً تترك الحكومة لأصحاب المصانع حرية إدارة شؤونهم بأنفسهم ثم تعطي هؤلاء الخيار : إذا وصلت السعودة في المصنع إلى نسبة معينة (ولتكن ٧٠٪ مثلاً) فإن المصنع سيُمنح إعفاءً ضريبياً بنسبة ١٥٪ . رجل الأعمال سيقرر عندها ما هو الأوفر بالنسبة له : أن يزيد نسبة السعودة ويحصل على الخفض الضريبي أو يدفع الضريبة كاملة . بهذه الطريقة يُعطى أصحاب المصانع والشركات الخيار الذي يناسبهم . إذا لم تجد الحكومة الاستجابة المطلوبة فإنها تعود الى استخدام الضريبة صعوداً أو هبوطاً وحسماً أو زيادة إلى ان يستقيم الأمر ويتحقق التوازن المطلوب . حتى لو قررت شركة ما ألا توظف سعودياً واحداً (وهو أمر بعيد) فإن ما تجبيه الحكومة من الشركة يكفي لتأهيل العشرات .

تطبيق نظام ضريبي عادل يمكن ان يساهم في حل مشكلة تمويل الشركات الصغيرة أيضاً . مثلاً يمكن إعلام البنوك أنها ستحصل على حسم ضريبي بنسبة معينة إذا زادت تقديم القروض التي تقل عن نصف مليون ريال لتمويل مشاريع تأسيس الشركات الصغيرة . إذا حققت هذه الخطوة هدفها فيجب الاستمرار في تطبيقها . إن اخفقت يمكن زيادة الحسم وهكذا .

الدعوة الإسلامية

أرى أيضاً أهمية في توفير مخصصات لتمويل الدعوة الاسلامية لتشمل جزئين أساسيين :

أ - زيادة المنح الدراسية الخاصة بالأئمة وبطلاب علوم الدين من الدول الإسلامية للدراسة في جامعاتنا ومعاهدنا .

ب - تمويل ابتعاث الخريجين السعوديين من الجامعات والمعاهد الاسلامية إلى الدول الأخرى للدعوة .

ماهو الهدف؟ . الدعوة الاسلامية مبدأ شديد الأهمية ينبغي التركيز عليه دائماً . هناك عامل جوهري يفرّق السعودية عن باقي الدول . الإسلام رسالتنا وعلينا واجب المضي في نشره ، كما أنه انطلق من الجزيرة العربية . السعودية مملكة قائمة على الإسلام وينبغي ان يكون نشر الإسلام وتعزيزه من أهم أركانها . إذا كانت أميركا تستطيع جذب الشباب بأفلامها ورياضتها نستطيع فعل أكثر من ذلك من خلال أقوى عاطفة يعرفها الإنسان هي الدين . قيادة العالم الإسلامي بيد

السعودية لأنها تملك شرعية القيادة لكن عليها أن تقود بحزم ووضوح . لا يجب أن يزايد أحد علينا في الإسلام، لكن إن لم تقد أنت سيخرج طرف آخر ليملأ الفراغ ويحاول أن يقود لذا لا يمكن ان تبقى قضية القيادة الإسلامية محل جدل أو شك أو منافسة .

يجب أن نقدم المنح الدراسية لتدريس علوم الدين للشباب المتفوقين الراغبين من المسلمين أياً كان موطنهم لكي يصبحوا سفراء لرسالتنا رسالة الإسلام في بلادهم . معظم الفقهاء والأئمة في العالم يجب أن يتخرّجوا من السعودية . لو تشاك السعودية بشوكة يجب أن يشعر بها كل مسلم . كنّا نفعل هذا في السبعينات . كان الطلاب يفدون على الجامعات والمعاهد الإسلامية في السعودية بأعداد كبيرة، لكن تقلّص الدخل من النفط أدى إلى خفض عدد الطلاب . يجب الآن إيجاد التمويل اللازم من القطاع الخاص ليس فقط للعودة إلى استقدام أعداد الطلاب السابقة وتقديم المنح المناسبة لهم بل لزيادة العدد إلى أقصى حد تستطيع الجامعات والمعاهد استيعابه .

توجد فوائد أخرى يمكن أن تكون غير مرئية الآن ومن ذلك ان دعاة كثيرين في السعودية لا يعرفون كيف يعيش الآخرون . الخروج إلى العالم الكبير سيوسع أفقهم وسيجعلهم يقدّرون ما اعتادوا على وجوده هنا . السعودية بلد لم يعرف الاستعمار لذا لم يختلط الدين بعادات دخيلة . لسنا مسلمين مثاليين ونأمل أن نصبح هكذا يوماً لكننا أفضل من غيرنا بكثير . جامعات مثل جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية والجامعة الإسلامية وجامعة أم القرى يجب أن تكون الأولى في العالم الاسلامي في كل شيء لتساهم في جعل السعودية أهم مصادر الفكر الإسلامي على الإطلاق .

عندما يعود الأئمة والطلاب المتخرجون من جامعاتنا ومعاهدنا الإسلامية إلى أوطانهم ولو في أدغال افريقيا يجب أن نُبقي خطوط الاتصال والتلاقي معهم مفتوحة دائماً . الإنترنت وسيلة مثالية لتحقيق هذا التواصل من خلال سلسلة مترابطة من المواقع الجيدة التي تقدم محتوى يلبي حاجاتهم وحاجات جميع المسلمين في الأرض . لدينا المضمون الجيد في السعودية الذي يمكن تطويره واستخدامه عبر بوابات عدّة جسراً للتحاور وتبادل الآراء وتطويرها وبلورتها بيننا وبين المسلمين في كل مكان . من خلال هذا الطريق يمكن ربط المسلمين بأهم دولة إسلامية وطرح المواضيع والقضايا التي تهمهم .

الفوائد والميزات التي يمكن الحصول عليها من هذه البوابات بلا نهاية . تطوير المضمون ليس بالعربية فقط بل باللغات الممكنة كافة وتبويبه وصيانة المواقع وربطها بالمواقع الإسلامية الممتازة الأخرى يتطلب إيجاد المخصصات المالية لتحقيق هذا الهدف السامي . الإنفاق على هذه النشاطات يجب أن يكون مدعاة فخر لكل مواطن سعودي لأنه يخدم بذلك دينه ووطنه ويؤدي واجبه في المساهمة في إعلاء كلمة الله .

بعض شعارات الدول «الإخلاص» أو «الحرية» أو «الاخوّة الإنسانية». شعارنا هو الإسلام. هذا هدف لا يعلو عليه هدف آخر وسنتباهى به أمام شعوب الأرض. إذا استطعنا تحقيق عشرين في المئة منه الآن فنحن في الطريق لكن الهدف الأكبر يجب أن يظل قائماً. كل ما يصرفه الانسان لا يعرف ان كان سينفعه أم لا. الشيء المضمون، إن شاء الله، هو صرف المال لوجه الله. هذا الصرف ليس مصروفات جارية لا تُسترد بل استثمار كبير بالدنيا واستثمار أكبر منه بكثير بالآخرة.

خاتمة

نحن الآن في مفترق زمني يبدو فيه معظم القضايا التي تناولتها في هذا الكتاب كأنها تحتل الأولوية المتقدمة نفسها. لا يبدو ممكناً أو مناسباً تأجيل هذه القضية إلى أن تقدم القضية الأخرى الفوائد المرجوة منها لأن كل هذه القضايا مترابطة ويستند حل الواحدة إلى الأخرى. لا يمكن تبنّي ركائز الاقتصاد الجديد على نطاق واسع فيما الاقتصاد القديم لا يزال يعاني من المشاكل المزمنة، ولا يمكن حل مشكلة البطالة بمعزل عن تطوير الاقتصاد وتحديثه وتنميته بسرعة. عدد الباحثين عن عمل يزداد باستمرار لذا يجب البحث دائماً عن فرص جديدة. الآخرون استثمروا لمستقبلهم وبدأوا يجنون ثمار جهدهم وتخطيطهم السليم لكن حلولهم ليست بالضرورة أفضل الحلول المناسبة لنا. توجد عوامل محلية واقليمية ودولية كثيرة يجب أخذها في الاعتبار ومن ثم تطويعها وقولبتها وتطويرها لتصبح ملائمة لنا.

هذا هدف كبير يتطلب جهداً كبيرا لتحقيق الفرصة الكبيرة. لا أحد يعرف من أين ستأتي الفرصة الواعدة لذا يجب أن تبقى الأبواب مفتوحة. بعض أبوابنا مقفل لأسباب غير واضحة وبعض المفتوح منها يُطل على الفرص الواعدة عبر حواجز يتطلب القفز فوقها جهداً لا طاقة لمعظمنا به. خبرتي في الصناعة والأعمال علّمتني أن الفرص الكبيرة لن تأتي إلينا على قدميها لذا يجب أن نصنعها وبسرعة. هذا هو الخيار الأفضل والأقصر والأسرع إلى النجاح الذي رأيته للمملكة في المستقبل.

يجب أن نفكر ونقرر بالسرعة الممكنة. إذا لم نكن قادرين على احتضان أصحاب الأفكار الجديدة، ولم نكن قادرين على توفير التمويل العادي المناسب أو التمويل الخاص بالمشاريع والشركات الجديدة، ولم نكن قادرين على وضع الأنظمة التي تحمي المستثمر من المنافسة غير المشروعة والاحتكار فماذا أبقينا للمستثمر الأجنبي؟. لماذا يأتي إلينا لتأسيس مشروعه؟.

أيهما أصعب يا ترى؟. إزالة المشاكل أم وضعها؟. لماذا لا نزيلها إذًا كما يفعل الآخرون كي ننتقل ميلاً آخر إلى المستقبل الذي نريده؟ هذا لم يعد خياراً. إن لم نفعل هذا فهناك دول أخرى أزالت معظم تلك المشاكل أو تستعد لإزالتها. ما يربحه الآخرون بسبب تباطؤنا في إطلاق قوى السوق سنخسره نحن.

خلال حديث عن مستقبل التقنية مع ابن أخي عبدالعزيز بن خالد لفت انتباهي إلى شيء لم أفكّر به بالطريقة نفسها سابقاً. قال إن النظريات التي توصّل إليها فيثاغورس أو آينشتاين أو

إديسون لم تكن محصورة بتفكير هؤلاء فقط . كان عشرات العلماء والباحثين يتسابقون للوصول إلى النظريات نفسها لكن فيثاغورس وآينشتاين وإديسون كانوا أسبق من الآخرين .

هذا هو كل الفرق من وجهة النظر هذه . من هم الآخرون؟ . لا نعرفهم . ليس لأنهم لم يكونوا بعبقرية الثلاثة ، ربما كانوا أكثر عبقرية ، بل لأنهم لم يتمكّنوا من طرح النظرية قبل غيرهم . لو لم يكتشف آينشتاين نظرية النسبية فربما كان اكتشفها شخص آخر بعده . فضل آينشتاين أنه اكتشفها قبل أي شخص آخر . ماذا يعني هذا؟ . يعني إذا كلّفتَ أي شخص بوضع قانون معين أو نظام معين أو برنامج معين أو أي حل معين فسيتوصل إليه ولكن يمكن ألا يحدث هذا إلا بعد إضاعة وقت طويل . السؤال الذي يجب أن نطرحه دائماً : كيف نستطيع الاستفادة من أكثر القوانين والحلول كمالاً ومثالية في العالم إن كان فاتنا وقت تطبيق هذه القوانين والحلول؟ .

الجميع ينعم بما توفّره المملكة . إن لم يستطع جيلنا أن يضيف إلى ما نعتز به وننعم بوجوده الآن فالخطأ لا يكمن خارجنا . يمكن أن نلوم الظروف أو الآخرين لكن المنطق يفترض أن نبحث عنها بادىء ذي بدء في أنفسنا . عندما نجدها نكون خطونا الخطوة الصحيحة الأولى في طريق التخلص منها . عندما نعترف بها نكون بدأنا تجاوزها إلى مستقبل جديد . ليست عندنا قوانين متراكمة من مئات السنين لا يمكن تحديثها إلا بعد سنوات طويلة من المداولات . بناء مطار جديد في الغرب يمكن ان يحتاج إلى تمهيد واستشارات ومشاورات ومحاضرات واقناع جماهيري على مدى أربع أو خمس سنوات . نحن أكثر مرونة بكثير . إن لم نكن مرنين فهذا خطأ آخر يتطلب التصحيح .

لا يمكن تجاهل أهميّة المسؤولية الفردية في حل المشاكل التي تواجه المملكة لأن الوعي الكامل بهذه المسؤولية الفردية هو الذي يحوّلها إلى مسؤولية جماعية تصبح قادرة في حالات كثيرة على المساهمة في وضع الحلول . الديون المحلية التي تراكمت عبر السنين تصل إلى ٦٠٠ بليون ريال . هذه ديون على الوطن وليس على الحكومة فقط مما يعني أن كل فرد سعودي يتحمل من هذه الديون نحو ٤٠ ألف ريال ، ويتحمّل قسطه في سداد هذه الديون . تجنّب الهدر والتبذير والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة سبيل أكيد ليس فقط إلى المساهمة مع الزمن في تخفيف هذا العبء بل في الحيلولة دون استمرار ارتفاع هده الديون . يجب أن يعرف كل شخص سواء كان يعمل في القطاع العام أو الخاص أو أي مواطن آخر أن الهدر ليس خسارة شخصية له بل خسارة نتحملها جميعاً .

علينا ان نعيد التفكير بكل شيء ونطرح كل الأسئلة في حوار اقتصادي شامل لا يقل أهمية عن أي حوار سياسي راهن لأي قضية راهنة ، وفي أوسع نطاق ممكن وفي أسرع وقت ممكن . هذه هي الرسالة الأساسية التي أود توجيهها عبر هذا الكتاب .

لا نستطيع ان نلج قرناً جديداً وألفية جديدة ونحن لا نزال ندرس نظام العمل ونظام الإغراق والأنظمة القضائية وعشرات الأنظمة الأخرى. عندما تكون هذه الأنظمة جاهزة في النهاية سيكون دور تعديلها حان أو اقترب. نتحدث عن انفتاح الأسواق كمقدمة للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية لكننا في الواقع لسنا مستعدين لها حتى الآن. لا توجد مرونة. لا توجد مؤسسة عملها فك الاختناقات وإزالة العقبات من طريق القطاع الخاص وحفزه على زيادة الإنتاج وتوليد فرص العمل. لا توجد آليّات لسماع آراء الشباب.

لا يوجد اختلاف على أهمية القضايا التي تواجهنا لكن الاختلاف الكبير على الحلول. بعض الحلول التي أقترحها يبدو تطرّفاً. أحياناً لا أبدأ في عرضها إلا استوقفني شخص أو آخر واعترض في صورة أو أخرى. لا يوجد اتفاق على الحلول. هذا ليس سيئاً. النقاش بداية الطريق إلى الحلول. نهاية كل الطرق تجاهل المشاكل أو تصوير حلولها بأنها ضرب من المعجزات.

الإنترنت يمكن ان تقدم حلولاً كثيرة، واقتصاد التقنية يمكن ان يكون الطريق إلى مستقبل أفضل لكن هذا لا يعني تجاهل حقيقة مهمة: الاقتصاد الجديد وحده لن يفتح لنا أبواب المستقبل. الاقتصاد القديم وحده لن يفتح لنا أبواب المستقبل. الاقتصاد الذي يمكن أن يفتح هذه الأبواب هو اقتصاد يجمع العناصر الأفضل للاقتصادين القديم والجديد، ويحقق ثلاثة أهداف رئيسية هي زيادة إنتاجيته، وتقليص نفقات تشغيله، وتوفير فرص العمل الجديدة. هذه هي المعادلة التي كان يجب أن نتوصل إليها لكننا لم نفعل ذلك حتى الآن لذا لم نستفد من التقنية كما يجب.

لا يوجد حجم أقصى للحكومة لذا يمكن ان تنتفخ وظيفياً حتى تصبح أكبر بالون اقتصادي في بعض الدول. يمكن ان تنصّب الحكومة نفسها مسؤولة عن كل القطاعات الإنتاجية والخدماتية فتضخ من مصانعها التي تعاني من الخسارة المزمنة الأمشاط البلاستيكية الرديئة والسيارات المجمعة ذات الطرازات التي أكل عليها الدهر. إذا لم تكن هناك طريقة لوقف هذا الانتفاخ فربما كان مناسباً في بعض الدول تقييده. إذا خصصت إحدى الدول ٧٠٪ من الموازنة لبند الرواتب فماذا أبقت للقطاعات الأخرى؟.

الحكومة ليست مفتاح كل باب مغلق ولا شيء يجبرها على ان تكون أكبر موظّف في البلاد. ماذا يحدث في الدول الصناعية؟. الحكومات هناك بيدها الدفاع والأمن والخارجية والشؤون الحيوية والسيادية الأخرى والباقي بيد الناس. لا يضير الحكومات في الدول النامية، بما فيها الدول العربية، هذا الوضع ولا يُنقص هيبة الرؤساء بل يعطيهم الوقت الإضافي للتخطيط.

لا تستطيع الحكومة، أي حكومة، حل كل المشاكل. هذه مهمة مستحيلة ولا ينبغي على أي حكومة أن تحدد لنفسها مهمة معجزة مثل هذه. ما الذي تستطيع الحكومة فعله؟. أن تفتح الأبواب الموصدة. أن تزيل الاختناقات التي لا جدوى منها. أن تقدم التسهيلات لمواطنيها كي يعملوا وينتجوا ويربحوا وعندها فقط تستطيع الاستفادة من نجاح مواطنيها في صناعة الثروة وفرص العمل الجيدة.

التردد لن يفيد. أفضل طريقة لمواجهة المشاكل هي حلها. التأجيل لن ينجح الا في تفاقم المشاكل. يجب أن نواجه مسؤولياتنا بشجاعة. أمامنا محطة أخيرة لن نصل إليها لمجرد أننا نقف الآن في المحطة قبلها ولو بعد ألف ميل. يجب أن نخرج من عقلية المحطات القديمة إلى عقلية المحطات الجديدة. لدينا من الأفكار القديمة وأصحاب الأفكار القديمة ومستشاري الخطط الاقتصادية القديمة ما يفيض عن حاجتنا. في العالم الجديد الذي يسيره الاقتصاد الجديد نحن في حاجة الى الأفكار الجديدة والى أصحاب الأفكار الشّابة الجديدة. إذا اعتمدنا الأسس القديمة نفسها والقوانين القديمة نفسها والأنظمة القديمة نفسها والتوقعات القديمة نفسها والمستشارين القديمين أنفسهم سنجد أنفسنا في المحطة القديمة نفسها لكن عبر طرق جديدة.

أعتقد اننا وصلنا إلى نهاية الطريق القديم.

«اللهم أنت ربي لا إله إلا أنت، خلقتني وأنا عبدك، وأنا على عهدك ووعدك ما استطعت، أعوذ بك من شر ما صنعت، أبوء لك بنعمتك عليّ، وأبوء بذنبي فاغفر لي فإنه لا يغفر الذنوب إلا أنت».

* * *

HRH Prince

Abdulla Bin Mosaad

Bin Abdul Aziz Al Saud

A THOUSAND MILES IN ONE STEP

